



## Understanding the Axial Phenomenon and Roots of Managers Decidophobia with Using Grounded Theory

**Zahra Rezaei**

Ph.D. Candidate, Department of Public Administration, Faculty of Management & Social Sciences, Tehran North Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran. E-mail: rezaee\_zahra1989@yahoo.com

**Ardeshir Shiri**

\*Corresponding Author, Associate Prof., Department of Human Resources Management, Faculty of Literature and Humanities, University of Ilam, Ilam, Iran. E-mail: a.shiri@ilam.ac.ir

**Zahra Alipourdarvishi**

Associate Prof., Department of Business Management, Faculty of Management & Social Sciences, Tehran North Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran. E-mail: z\_alipour@iau-tnb.ac.ir

**Neda Nafari**

Assistant Prof., Department of Public Administration, Faculty of Management & Social Sciences, Tehran North Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran. E-mail: n-nafari@iau-tnb.ac.ir

### Abstract

**Objective:** This research is aimed at understanding the roots and axial concept of Managers Decidophobia with Using Grounded Theory Ministry of the Interior and Ministry of Labor and Social Affairs.

**Methods:** This Mixed-methods research uses a systematic integration of quantitative and qualitative data. Research Onion Saunders (2009) Rationalistic philosophies, Combined approach, Strategies grounded theory, choices Mixed methods, Time horizons Cross-Sectional, Techniques and procedures Library -square. The qualitative part is the GT and the quantitative part utilizes a structural equation modeling. The qualitative part used semi-structured interviews for its data collection and a researcher made questionnaire quantitative section the validity and reliability of the confirmed.

**Results:** The data analysis, identified 169 open codes and 22 axial, 10 selective categories. Among these dimensions is evasion in decision-making, inability to

understand the problem, fear of facing decisionmaking and abstract decisionmaking related to the variable of Managers Decidophobia (the axial phenomenon) and weakness in decisionmaking, fear of consequences decision, organizational climate, lack of program-oriented organizational decisions, lack of decisionmaking experience, lack of access to real information, related to the causative conditions affecting the axial phenomenon were identified.


**Conclusion:** Based on the findings of the qualitative part and the confirmation of the relationship between dimensions and variables using the identified codes it was determined that causal conditions with acceptable effect coefficients and significance coefficients affect the phenomenon of Managers Decidophobia. The GOF,  $Q^2$ , Rsquare and Fsquare criteria for the structural model and the measurement models were calculated using the Smart PLS 3 software. It is also worth mentioning that all of the mentioned variables had allowed and acceptable values.

**Keywords:** Avoid in decision-making, Abstract decision-making, Managers decidophobia, Organizational climate

**Citation:** Rezaei, Zahra, Shiri, Ardeshir, Alipourdarvishi, Zahra and Nafari, Neda (2021). Understanding the Axial Phenomenon and Roots of Managers Decidophobia with Using Grounded Theory. *Journal of Public Administration*, 13(3), 447-477. (in Persian)

---

Journal of Public Administration, 2021, Vol. 13, No.3, pp. 447-477

 <https://doi.org/10.22059/JIPA.2021.325863.2976>

© Authors

Published by University of Tehran, Faculty of Management

Article Type: Research Paper

Received: May 30, 2021

Accepted: September 02, 2021





## فهم پدیده محوری و ریشه‌های تصمیم‌هراسی مدیران با استفاده از نظریه داده‌بنیاد

### زهرا رضایی

دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و علوم اجتماعی، واحد تهران شمال، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.  
رایانامه: rezaee\_zahra1989@yahoo.com

### اردشیر شیری

\* نویسنده مسئول، دانشیار، گروه مدیریت منابع انسانی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه ایلام، ایلام، ایران. رایانامه: a.shiri@ilam.ac.ir

### زهرا علی‌پور درویشی

دانشیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و علوم اجتماعی، واحد تهران شمال، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. رایانامه: z\_alipour@iau-tnb.ac.ir

### ندا نفری

استادیار، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و علوم اجتماعی، واحد تهران شمال، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. رایانامه: n-nafari@iau-tnb.ac.ir

## چکیده

**هدف:** پژوهش حاضر با هدف فهم پدیده محوری و ریشه‌های تصمیم‌هراسی مدیران در وزارت کشور و وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی اجرا شده است.

**روش:** پژوهش به روش ترکیبی (کیفی - کمی) اجرا شده است. در بخش کیفی آن، از گراند تئوری و در بخش کمی، از مدل‌سازی معادلات ساختاری استفاده شده است. بر اساس مدل پیاز پژوهش ساندرز (۲۰۰۹) فلسفه پژوهش خردگرایانه، رویکرد آن ترکیبی، استراتژی آن گراند تئوری، انتخاب روش آمیخته، بازه زمانی روش مقطعی و روش گردآوری داده‌ها کتابخانه‌ای - میدانی است. ابزار جمع‌آوری اطلاعات بخش کیفی مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته و در بخش کمی، پرسش‌نامه محقق ساخته بوده که روایی و پایایی آن تأیید شده است.

**یافته‌ها:** ابعاد طفره‌روی در تصمیم‌گیری، ناتوانی درک مسئله، هراس از مواجهه با تصمیم‌گیری و تصمیم‌گیری انتزاعی مربوط به متغیر تصمیم‌هراسی مدیران (پدیده محوری) و ضعف در تصمیم‌گیری، ترس از عواقب تصمیم، جو سازمانی، برنامه‌محور نبودن تصمیم‌های سازمانی، فقدان تجربه تصمیم‌گیری و در دسترس نبودن اطلاعات واقعی مربوط به شرایط علی تأثیرگذار بر پدیده محوری شناسایی شدند.

**نتیجه‌گیری:** با توجه به یافته‌های بخش کیفی (کدهای شناسایی شده) تأیید ارتباط ابعاد با متغیرها و مدل معادلات ساختاری پژوهش که با نرم‌افزار اسمارت پی‌ال‌اس ۳ انجام گرفت، مشخص شد که شرایط علی با ضریب اثر و ضریب معناداری مقبول بر پدیده تصمیم‌هراسی اثر می‌گذارند. معیارهای GOF، Q<sup>2</sup>، Rsquare و Fsquare برای مدل ساختاری و مدل‌های اندازه‌گیری محاسبه شد که همگی، مقادیر مجاز و مقبولی داشتند.

**کلیدواژه‌ها:** تصمیم‌گیری انتزاعی، تصمیم‌هراسی مدیران، جو سازمانی، طفره‌روی در تصمیم‌گیری

**استناد:** رضایی، زهرا، شیری، اردشیر، علی‌پور درویشی، زهرا و نفری، ندا (۱۴۰۰). فهم پدیده محوری و ریشه‌های تصمیم‌هراسی مدیران با استفاده از نظریه داده‌بنیاد. *مدیریت دولتی*، ۱۳(۳)، ۴۴۷-۴۷۷.

## مقدمه

مدیران وزارتخانه‌های دولتی در اجرای برنامه‌های کشور نقش اساسی داشته‌اند (سپهوند، باقرزاده خداهشهری و سپهوند، ۱۳۹۸). یکی از وظایف کلیدی و آسیب‌پذیر و سرنوشت‌ساز مدیران که همواره با آن درگیرند و در نهایت موفقیت یا شکست آنها را به دنبال دارد، تصمیم‌گیری است. با توجه به اینکه تصمیم‌گیری در زمره وظایف مهم مدیران قلمداد می‌شود (حجازی و صیادی، ۱۳۹۹)، اهمیت آن در مدیریت تا این حد مطرح شده است که بعضی، مدیریت را مساوی با تصمیم‌گیری می‌دانند (سایمون<sup>۱</sup>، ۱۹۷۹). تصمیم‌گیری یکی از وظایف مهم مدیران است. برخی از صاحب‌نظران، کیفیت مدیریت را تابع کیفیت تصمیم‌گیری دانسته و معتقدند که تصمیم‌گیری به‌تنهایی مهم‌ترین وظیفه مدیر است. زیرا طرح و برنامه‌ها، اثربخشی و کارآمدی استراتژی‌ها و کیفیت نتایجی که از آنها به دست می‌آید، همگی تابع کیفیت تصمیم‌هایی است که یک مدیر اتخاذ می‌کند. اما تصمیم‌گیری وقتی اهمیت بیشتری پیدا می‌کند که محیط، پرتلاطم و دارای ابهام باشد و در خصوص شرایط تصمیم و نتایج آن نیز قطعیتی وجود نداشته باشد (جهانی‌کیا، حضوری، یداللهی و آذر، ۱۳۹۷). آنچه بیش از هر چیز موفقیت تصمیم‌گیری مدیران در همه سازمان‌ها را تضمین می‌کند، دسترسی به اطلاعات در سازمان‌هاست (آیت‌یاسین<sup>۲</sup>، ۲۰۱۷). مدیران سازمان‌های دولتی از اقلشمار هستند که طی خدمت با عوامل تنش‌زای زیادی مواجه هستند و هماهنگی امور اجرایی، انجام وظایف کاری، حل کردن مسائل و مشکلات، نارضایتی بعضی ارباب‌رجوع‌ها و ... فشار زیادی به آنها وارد می‌کند. آثار زیان‌بار این تنش‌ها در مدیران، از موفقیت و پیشرفت کاری آنها می‌کاهد و بازده کاری آنها را پایین می‌آورد که به نوعی هراس منجر شده است. از فوبیا یا ترس‌های بی‌دلیل زیاد شنیده‌ایم، اما شاید هیچ یک از آنها به‌اندازه هراس از تصمیم‌گیری بر زندگی ما سایه نینداخته باشد. هراس از تصمیم‌گیری به‌حدی جدی است که برای آن یک نام اختصاصی به‌عنوان «تصمیم‌هراسی<sup>۳</sup>» در نظر گرفته شده است. فوبیای تصمیم‌گیری، باعث می‌شود مدیران جرئت انتخاب یک گزینه را از میان گزینه‌های موجود نداشته باشند. این در حالی است که در بسیاری از موارد، گزینه درست را می‌توانند به‌سادگی از میان گزینه‌های پیش رو تشخیص دهند. فرار از تصمیم‌های بزرگ به تصمیم‌های کوچک، یکی از هنرهای ما برای پنهان کردن ترس از تصمیم‌گیری است. مدیران به‌طور عموم، فراموش می‌کنند که تصمیم نگرفتن، خود یک تصمیم است. کسی که تصمیم می‌گیرد فردا درباره استعفا فکر کند، تصمیم گرفته است که امروز استعفا ندهد. دلیل اینکه بسیاری از مدیران مشورت می‌گیرند، ندانستن پاسخ نیست، بلکه ترسیدن از پذیرش پاسخی است که در ذهن دارند. عمده مدیران زمان مواجهه با یک موقعیت اتخاذ تصمیم، فرایند تصمیم‌گیری را به تأخیر می‌اندازند. به نظر می‌رسد مدیران دنبال فرصتی هستند که از اتخاذ تصمیم فرار کنند. به تعبیری، در پی خرید زمان برای فرار از عواقب تصمیم هستند، چنانچه امکان فرار از مسئله وجود نداشته باشد، سعی می‌کنند دیگران را با خود همراه کنند که بار مسئولیت تصمیم را با دیگران تسهیم کنند. گاهی مدیران از عواقب تصمیم بسیار می‌ترسند، به همین دلیل اجتناب دفاعی دارند و تلاش خواهد کرد در فرایند اخذ تصمیم مشارکت نکنند و سعی

1. Simon  
2. Ait Yassine  
3. Decidophobia

کنند اتخاذ تصمیم را به سازمان دیگر منتقل کنند. در چنین حالتی مدیر برنده فرار از مسئله محسوب می‌شود و ظاهر قضیه را به گونه‌ای ارائه می‌کند که اصولاً چنین تصمیمی در قلمرو کاری سیستم و سازمان وی نیست. اما چنانچه امکان واگذاری مسئولیت تصمیم به سازمان دیگر وجود نداشته باشد و مسئله‌ای سیستمی برای وی تلقی شود، یکی از سازوکارهای دفاعی انتقال مسئله به مافوق است. هرچند در مدیریت باید سعی شود کمترین مسئله به مافوق ارجاع شود، اما در چنین حالتی اگر بتواند اتخاذ تصمیم را به مافوق ارجاع دهد برای آینده خود نوعی تضمین گرفته است و در صورتی که نتواند مسئولیت را از خود به مافوق منتقل کند، با اندکی تعدیل تلاش خواهد کرد از مافوق راهنمایی بگیرد. گرفتن راهنمایی از مدیر مافوق به منظور حمایت برای وی در مقابل حمله مخالفان تصمیم قوت قلب خواهد بود. در نهایت، چنانچه هیچ یک از رویه‌های انتقال به سازمان دیگر، انتقال به واحدهای دیگر در درون سازمان، انتقال به مافوق و ... کارساز نباشد، ممکن است مدیر مسئله را به زیردست ارجاع دهد. این رویه راحت است، اما کماکان باید خود پاسخ‌گو باشد، زیرا در مدیریت تفویض اختیار سلب مسئولیت نمی‌کند.

با توجه به مطالب گفته شده، اجرای این پژوهش نشئت گرفته از ضرورت‌های زیر بوده است:

۱. خلاً در دانش موجود: مدل‌ها و نظریه‌ها هیچ یک از دیدگاه‌های مدیریتی به‌طور اعم و مدیریت دولتی به‌طور اخص به موضوع تصمیم‌هراسی مدیران توجه نکرده‌اند. این پژوهش ادعا دارد که می‌تواند در بخش دولتی، بسترسازی و ظرفیت‌سازی لازم را انجام دهد، به نحوی که می‌تواند از پیامدهای این ظرفیت‌سازی به فهم پدیده محوری و ریشه‌های تصمیم‌هراسی مدیران دست یابد. مخاطبان: یکی دیگر از ضرورت‌های موجود این پژوهش کمکی است که انجام این پژوهش به مخاطبان خود می‌کند، از جمله مخاطبان آکادمیک که می‌توانند به دانش خود در تصمیم‌هراسی مدیران هم از جنبه عینی و هم از جنبه ذهنی، عمق و غنای بیشتری ببخشند و همچنین مدیران بخش دولتی که درک بهتری از فرایند تصمیم‌هراسی کسب کنند.
۲. خلاً در تبیین علمی موضوع: بیشتر پژوهش‌های انجام شده در زمینه تصمیم‌گیری و هراس مدیران به‌طور جداگانه و بعضی پژوهش‌ها در علم روان‌شناسی قرار گرفته است. این مقاله تلاش می‌کند تا از چشم‌اندازی متفاوت، این موضوع را از دید علم مدیریت کنکاش کند.

در این پژوهش سعی بر این است که بتوانیم از دید نظریه‌پردازی تا حدی به بهبود این وضعیت در وزارتخانه‌های مورد مطالعه کمک کنیم. به‌منظور تشریح بیشتر فرایند تصمیم‌هراسی مدیران، شرایط تأثیرگذار بر این مفهوم را بررسی می‌کنیم.

در راستای پژوهش حاضر، پرسش‌های زیر مطرح شده است:

۱. عوامل محوری تصمیم‌هراسی مدیران کدام‌اند؟
۲. عوامل علی اثرگذار بر تصمیم‌هراسی مدیران کدام‌اند؟
۳. وضعیت حال حاضر تصمیم‌هراسی مدیران در جامعه مورد مطالعه به چه صورت و چه میزان است؟

## پیشینه نظری پژوهش

### تصمیم و تصمیم‌گیری

تصمیم‌گیری همیشه از ابتدا به‌عنوان بخش جدایی‌ناپذیر از مدیریت، در ادبیات مدیریت مطرح بوده است، اما به‌دلیل تأکید بیش از اندازه نظریه‌پردازان کلاسیک که تصمیم‌گیری را حقی برای مدیر در سازمان به‌شمار می‌آوردند، پژوهش درباره جنبه‌های رفتاری تصمیم‌گیری، بسیار اندک و ناچیز بوده است. با آغاز دهه ۱۹۵۰، شاهد حرکت و فعالیتی در این زمینه هستیم و در این مقطع است که پژوهش درباره ماهیت، فرایند و تئوری‌های تصمیم‌گیری، شتابی محسوس و شایان توجه به خود می‌گیرد (بینتن،<sup>۱</sup> ۲۰۱۱).

تصمیم‌گیری، فرایند تشخیص مشکلات و فرصت‌ها و سپس حل آنها تعریف می‌شود. تصمیم‌گیری یک اقدام و عمل است که طی یک فرایند در نهایت به انتخابی منجر می‌شود که می‌تواند پاسخ‌گوی مشکل سازمانی باشد (قلی‌پور سوته، مرادی، گودرزی و عباسی، ۱۳۹۹). تصمیم‌گیری یعنی شناسایی و اقدام یک عمل برای دست یافتن به یک مسأله خاص با بهره‌برداری از یک فرصت خاص (بینتن، ۲۰۱۱).

از دید بسیاری از صاحب‌نظران مانند سایمون (۱۹۷۹) و دراگر و شفریتز<sup>۲</sup> (۲۰۰۸) مدیریت همان تصمیم‌گیری است. تصمیم‌گیری از موضوع‌های مهم و اصلی در همه الگوهای مختلف مدیریت و سازمان است (مینتزبرگ<sup>۳</sup>، ۲۰۱۳). عمل تصمیم‌گیری تا اندازه‌ای مهم است که برخی نویسندگان، سازمان را شبکه تصمیم و مدیریت را عمل تصمیم‌گیری تعریف می‌کنند. در ادوار قبل و شاید آغاز تاریخ اندیشه و فلسفه، فرایند تصمیم‌گیری کاملاً قابل شناسایی تلقی می‌شد (هولانگل<sup>۴</sup>، ۲۰۱۲). اما در عصر جدید این پیش‌فرض به‌صورت فزاینده‌ای به چالش کشیده شده است. از دیدگاه علوم گوناگون، مسئله تصمیم‌گیری بررسی شده و این موضوع بر پیچیدگی مقوله تصمیم‌گیری افزوده است. روان‌شناسان، اقتصاددانان، عصب‌شناسان و ... به تصمیم‌گیری توجه نشان داده‌اند. تصمیم‌گیری برگرفته از مرز مشترکی از حوزه‌های عصب‌شناسی<sup>۵</sup>، علوم‌شناختی<sup>۶</sup>، علوم اجتماعی<sup>۷</sup> و حوزه‌های رفتار سازمانی<sup>۸</sup> است و بر این واقعیت اذعان دارد که هیچ رشته علمی را نمی‌توان در انزوا بررسی کرد.

### هراس اجتماعی<sup>۹</sup>

هراس اجتماعی یا اضطراب اجتماعی<sup>۱۰</sup>، یکی از اختلالات اضطرابی است و با ترس مشخص از یک یا چند موقعیت یا

1. Bentzen
2. Drucker & Shafritz
3. Mintzberg
4. Holangel
5. Neurology
6. Cognitive Science
7. Social Science
8. Organizational Behavior
9. Social panic
10. Social anxiety

عملکرد اجتماعی<sup>۱</sup> پدیدار می‌شود که در آن فرد یا با اشخاص ناآشنا و غریبه مواجه است یا ممکن است مورد تفحص آنها قرار گیرد. در چنین شرایطی فرد می‌ترسد به گونه‌ای رفتار کند که موجب تحقیر و شرمندگی خود شود (انجمن روان‌پزشکی آمریکا<sup>۲</sup>، ۱۹۹۴). با شناسایی عوامل به‌وجودآورنده، تداوم‌دهنده و حفظ‌کننده یک اختلال می‌توان آن را به‌صورت کارا تر و کارآمدتر کنترل کرد. پژوهشگران شناختی هیجانی معتقدند که سوگیری‌های پردازش اطلاعات در تداوم و احتمالاً رشد اختلالات اضطرابی و خلقی، نقش تعیین‌کننده دارند (ویلیام، فیریل و چوکیر<sup>۳</sup>، ۲۰۰۲). دیدگاه شناختی بر نقش مهم تفکر در سبب‌شناسی و تداوم مشکلات بالینی تأکید دارد. پژوهشگران شناختی معتقدند که اختلال‌های اضطرابی، حاصل ارزیابی منفی افراطی از خطرناک بودن موقیت‌ها یا احساس‌های خاص است. چنین ارزیابی‌ای می‌تواند حاصل منابع گوناگونی همچون سوگیری‌های حافظه، قضاوت و تعبیر باشد. توجه معطوف به خود و کاربرد اطلاعات درونی برای ترسیم خود به‌مثابه یک موضوع اجتماعی، بخش کلیدی مدل کلارک و ولز<sup>۴</sup> (۱۹۹۵) است. آنها معتقدند که تصویر ذهنی فرد از خود، با افزایش اضطراب و تداوم بخشیدن به باورهای منفی درباره ظاهر و عملکرد اجتماعی، در ترس اجتماعی نقش علی ایفا می‌کند. از این رو، مفهوم توجه معطوف به خود بیانگر فرضی است که اجتماع هراس‌ها، درباره همگون بودن برداشت دیگران با برداشت آنها از خودشان دارند و این اطلاعات از مشاهده رفتار واقعی دیگران اهمیت بیشتری دارد. کلارک و ولز (۱۹۹۵) و کلارک و مک منئوس<sup>۵</sup> (۲۰۰۲) به این نتیجه دست یافتند که افراد مبتلا به ترس اجتماعی بر اساس تجارب اولیه خود، فرض‌های را درباره خود و موقعیت اجتماعی خود به وجود می‌آورند «اگر اضطرابم را بروز دهم، دیگران فکر می‌کنند من غیرعادی هستم یا مرا طرد می‌کنند». این فرض‌ها سبب خواهد شد که آنها ارتباطات اجتماعی را خطرناک و منفی ارزیابی کنند. آنان چنین فرض کرده‌اند که بیماران مبتلا به ترس اجتماعی قبل و بعد از مواجهه با موقعیت‌های اجتماعی به پردازش تحریف‌شده و سوگیرانه اطلاعات، فراخوان انتخابی اطلاعات منفی درباره خود و عملکرد اجتماعی خود و استفاده از این اطلاعات برای ارزیابی منفی خود و پیش‌بینی‌های منفی در خصوص عملکرد خود در آینده مشغول هستند. بک، امری و گرینبرگ<sup>۶</sup> (۱۹۸۵) معتقدند که در تداوم هراس اجتماعی علاوه بر سوگیری‌های توجه، قضاوت و حافظه، حداقل دو نوع سوگیری تعبیری نیز نقش دارند؛ نخست اینکه بیماران با ترس اجتماعی ممکن است به تعبیر رویدادهای اجتماعی مبهم به‌صورت منفی گرایش داشته باشند و دوم آنکه ممکن است رویدادهای اجتماعی منفی جزئی را به شیوه فاجعه‌آمیز تعبیر کنند. بررسی جنبه‌های تاریک رفتارهای سازمانی به این دلیل مهم است که بر عملکرد سازمانی و برون‌دادهای ناکارآمد شغلی تأثیر شایان توجهی می‌گذارد. پژوهشگران و اندیشمندان همواره تلاش کرده‌اند که جنبه تاریک حیات و زندگی سازمانی را درک کنند و بدین منظور بر رفتارهای ناکارآمد و انحرافی در محل کار بیش از سایر رفتارها تمرکز کرده‌اند (رعنایی کردشولی، نیکبخت، مصطفایی دولت آباد، خلیلی پور، ۱۳۹۹).

1. Social Performance
2. American Psychiatric Association
3. William, Ferrell & Chhoker
4. Clark & wells
5. Mc Manus
6. Back, Amri & Greenberg

## تصمیم‌هراسی

ترس، احساس قوی ناخوشایند ناشی از پیش‌بینی و آگاهی از خطر است و سطح بالایی از برانگیختگی احساس است که موجب درک شایان توجهی در مواجهه با تهدیدها می‌شود. بر اساس شرایط ممکن است ترس انگیزه‌ای برای اقدامات حفاظتی و ناسازگارانه باشد. ترس از قوی‌ترین احساسات انسان است، هرچند احساسی ذهنی است که به تجربه افراد نیز بستگی دارد (کوربو<sup>۱</sup>، ۲۰۱۱). در نتیجه، ترس هیجانی طبیعی است که نقش مهمی در عمق زندگی روانی بشر ایفا می‌کند و در پیشبرد اهداف هنگام بروز وضعیت‌های دشوار که عقل تنهایی از عهده آنها بر نمی‌آید، به گونه‌ای مؤثر عمل کند. به دلیل اهمیت این موضوع، توجه به ترس در محیط کار و چرایی و چگونگی تجربه آن موجب به وجود آمدن انقلاب عاطفی در رفتار سازمانی شده است (بارسادی، بریف و اسپاتارو<sup>۲</sup>، ۲۰۰۳). هراس اجتماعی، تجربه استرس و ناراحتی و ترس از موقعیت‌های اجتماعی است که به اجتناب عمدانه از موقعیت‌ها و ترس از ارزیابی شدن از سوی دیگران منجر می‌شود. فوبیا، ترسی غیرمنطقی و منکوب‌کننده از یک شیء یا موقعیت است که در عمل خطر چندانی ندارد، اما باعث شکل‌گیری اضطراب و اجتناب شدید در فرد می‌شود. یک فوبیا برخلاف اضطراب مختصری که اغلب افراد در زمان سخنرانی یا امتحان، احساس می‌کنند، طولانی‌مدت است، باعث عکس‌العمل‌های فیزیکی و روانی شدید می‌شود و قادر است عملکرد طبیعی فرد را در محل کار یا موقعیت اجتماعی مختل کند. ترس، احساسی غریزی و ناخوشایند است که در زمان‌هایی که احساس خطر یا تهدید می‌کنید ظاهر می‌شود و خود را به شکل‌های مختلف جسمانی مانند، تپش قلب، سرخ شدن صورت، گرفتگی صدا، عرق شدید و ... نشان می‌دهد. ترس یکی از احساساتی است که معمولاً در ذهن پرورش پیدا می‌کند و در اکثر موارد نیز رخ نمی‌دهد، اما می‌تواند تمام زندگی ما را تحت تأثیر خود قرار دهد. ترس حالت عاطفی پیچیده و نیرومندی است که با علائم اضطراب از جمله ضربان قلب، نبض، نبود تمرکز اندیشه و سردرد همراه است. همه افراد در زندگی به نوعی دچار ترس شده‌اند. ترس انواع مختلفی دارد مانند ترس از اظهار وجود، صحبت کردن در برابر جمع، تصمیم گرفتن، تغییر شغل، تنهایی و ... ترس از شکست، یک صفت فرهنگی - اجتماعی است که شامل احساس درباره نتایج مورد انتظاری است که افراد دیگر آن را تعیین ارزش می‌کنند (ویلپ، اسپوریل، گریچینک، میچل و اودرتیسچ<sup>۳</sup>، ۲۰۱۱). همچنین شامل میزان تمرکز افراد بر دستیابی به نتایج منفی نیز می‌شود (کاراوی، توکیر، رینکی و هال<sup>۴</sup>، ۲۰۰۳). دلایل ترس از شکست شامل امتناع از ارزیابی موقعیت‌ها، فقدان مسئولیت‌پذیری در کارهای منجر به شکست، درک نکردن خودارزیابی بودن، فقدان قضاوت عملکرد خود و پذیرفتن نقش یک بازنده می‌شود (کومار و جاگاسینسکی<sup>۵</sup>، ۲۰۰۶). اغلب افراد آن قدر نگران احتمال شکست هستند که محتاطانه رفتار می‌کنند و خود را از فرصت‌های بسیاری محروم می‌کنند. بی‌اطمینانی به پیامدهای احتمالی و نگرانی از شکست و زیان، یکی از موانع اصلی در شروع فعالیت‌های جدید است (نائیچی و اسفندیاری، ۱۳۹۴). مدیران سازمان‌های دولتی از

1. Corbo
2. Barsade, Brief & Spataro
3. Welp, Sporrle, Grichnik, Michl & Audretsch
4. Caraway, Tucker, Reinke & Hall
5. Kumar & Jagacinski



افشاری هستند که با عوامل تنش‌زا زیادی طی خدمت مواجه هستند، هماهنگی امور اجرایی، انجام وظایف کاری، حل کردن مسائل و مشکلات، نارضایتی بعضی ارباب‌رجوع‌ها و... فشار زیادی به آنها وارد می‌کند. آثار زیان‌بار این تنش‌ها در مدیران، از موفقیت و پیشرفت کاری آنها می‌کاهد و بازده کاری آنها را پایین می‌آورد که به نوعی هراس منجر شده است که ما از فوبیا یا ترس‌های بی‌دلیل زیاد شنیده‌ایم. اما شاید هیچ یک از آنها به اندازه هراس از تصمیم‌گیری بر زندگی ما سایه نینداخته باشد. هراس از تصمیم‌گیری به‌حدی جدی است که برای آن یک نام اختصاصی به‌عنوان تصمیم‌هراسی در نظر گرفته شده است. با توجه به مطالب گفته‌شده، تصمیم‌هراسی می‌تواند به تصمیم‌های بد، بی‌تصمیمی و تصمیم‌گیری تأخیری منجر شود که در زیر به آن اشاره می‌شود.

### تصمیم‌های بد<sup>۱</sup>، بی‌تصمیمی<sup>۲</sup> و تصمیم‌گیری تأخیری<sup>۳</sup>

همان‌طور که مدیران در هرم سازمانی تصمیم‌هایی اتخاذ می‌کنند، این تصمیم‌ها می‌توانند تصمیم‌های بدی باشند که پیامدهای آن کیفیت زندگی معنوی و مادی مردمان یک کشور را با مشکل مواجه می‌کند. تصمیم‌هایی که اگر صبغه راهبردی داشته باشند می‌توانند دومینووار همه تصمیم‌های دیگر در بافت هر کشوری را به شدت تحت تأثیر قرار دهند، به‌عبارتی ممکن است یک تصمیم بد به تصمیم بد دیگری منجر شود. اما گاهی اوقات بنا به مصالحی که ممکن است سازمانی یا حتی شخصی باشد، برخی از امور مدیریتی بالاتکلیف می‌مانند و به‌اصطلاح با پدیده «بی‌تصمیمی» مواجه می‌شوند، یعنی در خصوص آنها تصمیم‌گیری نمی‌شود. افزون بر این، دو حالت بعضی اوقات اگر تصمیمی هم اتخاذ شود با تأخیر اتخاذ می‌شود که در اصطلاح «تصمیم‌گیری تأخیری» گفته می‌شود (دانائی فرد، ۱۳۹۹).

بنابراین، ترس در تصمیم‌گیری برابر با تردید و دودلی است. در حقیقت ما در مواجهه با تصمیم‌های مختلف این ترس را داریم که مبادا این تصمیم ما با شکست و ناکامی مواجه شود. این تردید زمانی می‌تواند مشکل‌ساز باشد که قدرت تصمیم‌گرفتن را از فرد بگیرد، پس بهتر است با کنترل کردن این تردید و دودلی قدرت تصمیم‌گیری‌های منطقی را در خود افزایش دهیم. مهارت تصمیم‌گیری و حل مسئله در زندگی و کار دارای تأثیراتی بسیار است و ما در زندگی خود با این موضوع بسیار مواجه هستیم، بنابراین باید آگاهی و توانایی خود را در این زمینه افزایش دهیم.

### پیشینه تجربی

بر اساس پیشینه‌کاوی انجام‌شده، کمتر پژوهشی را می‌توان یافت که به پدیده تصمیم‌هراسی مدیران در سازمان پرداخته و پدیده محوری و عوامل علی آن را بررسی کرده باشد. اغلب به گونه‌های مختلفی به تصمیم و تصمیم‌گیری توجه کرده‌اند که در این راستا به چند پژوهش پرداخته می‌شود.

جواهری، امیری، سید جوادین، فرهی و امین (۱۳۹۹) در پژوهشی با عنوان ارائه الگوی تصمیم‌گیری اخلاقی مدیران منابع انسانی در سازمان‌های فعال در صنعت دارو، نشان دادند که این پژوهش با استفاده از داده‌های به‌دست‌آمده

1. Bad Decision
2. Non-Decision
3. Delayed Decision-Making

از ۷۶ مصاحبه عمیق با مدیران منابع انسانی فعال در صنعت دارو و با روش کیفی نظریه داده‌بنیاد با رویکرد گلیزری، به تبیین الگوی تصمیم‌گیری اخلاقی این مدیران پرداخته است. یافته‌های پژوهش، ۱۰ مورد «مسئله اخلاقی» در این حوزه را نشان می‌دهد. به‌علاوه، مقوله «استدلال اخلاقی» به‌عنوان مقوله محوری پژوهش در کنار ۷۶ مقوله فرعی که خود در قالب پنج دسته عوامل اقتضائی «صنعتی»، «سازمانی»، «شغلی»، «فردی» و «موقعیتی» طبقه‌بندی شده‌اند، از درون داده‌ها ظاهر شدند. مدل پژوهش نشان می‌دهد که هر یک از عوامل اقتضایی، فعال‌کننده نوع خاصی از استدلال اخلاقی این مدیران هستند. الگوی نهایی پژوهش علاوه بر سهم دانش‌افزایی بالا، کاربردهای عملی برای فعالان این حوزه و به‌طور خاص صنعت دارو در ایران را دارد. احمدی بالادهی (۱۳۹۹) در پژوهشی با عنوان تأثیر سبک‌های تصمیم‌گیری مدیران بر راهبردهای جانشین‌پروری در ناجا نشان داد که سبک‌های تصمیم‌گیری بر راهبردهای جانشین‌پروری تأثیرگذار است. همچنین یافته‌ها نشان می‌دهد که عوامل سبک تصمیم‌گیری (عقلانی، شهودی، وابستگی، آنی و اجتنابی) بر جانشین‌پروری اثر معناداری دارد. نتایج آزمون فریدمن نشان می‌دهد که سبک وابستگی در اولویت اول قرار دارد، در نتیجه بر جانشین‌پروری بیشترین اثر را دارد. سبک اجتنابی در اولویت دوم و سبک عقلانی در رتبه پنجم و پایانی قرار دارد، در نتیجه بر جانشین‌پروری در ناجا کمترین اثر را دارد. رضاییان، خرازی، جمالی و نادری (۱۳۹۸) در پژوهشی با عنوان الگوی مفهومی تصمیم‌گیری با رویکرد شناختی کلیه منابع منتشرشده در زمینه علوم شناختی و تصمیم‌گیری در فاصله سال‌های ۱۹۵۰ تا ۲۰۱۷ میلادی نشان دادند که جامعه پژوهش کلیه منابع منتشرشده در زمینه علوم شناختی و تصمیم‌گیری در فاصله سال‌های ۱۹۵۰ تا ۲۰۱۷ میلادی در قالب مقاله، گزارش پژوهشی و کتاب به زبان فارسی و انگلیسی بود. با به‌کارگیری روش نمونه‌گیری نظری، داده‌های مورد نیاز گردآوری و تحلیل شدند. فرایند نمونه‌گیری تا زمانی ادامه یافت که اشباع نظری مقوله‌ها حاصل شد. مؤلفه‌های شناختی اشاره‌شده در ۷۲ مقاله تخصصی منتشرشده در مجله‌های معتبر، ۲۰ دانش‌نامه، ۶ فصل کتاب، ۴ گزارش پژوهشی و ۷ کتاب گردآوری شدند. تحلیل نهایی داده‌ها در فرایند رفت‌وبرگشتی سه‌مرحله‌ای مفهوم‌پردازی و نظریه‌پردازی به استنتاج مجموعه‌ای مرتبط از مفاهیم، مقوله‌ها و زیر مقوله‌ها منجر شد. نتایج حاصل از این پژوهش استنتاج ۸ مقوله شناختی مؤثر در تصمیم‌گیری بود که ارکان الگوی شناختی تصمیم‌گیری را نشان می‌دهد. باچکیرو<sup>۱</sup> (۲۰۱۵) در پژوهشی با عنوان تصمیم‌گیری‌های مدیریتی تحت احساسات خاص نشان داد که هدف این مقاله بررسی اثرهای تصمیم‌گیری‌های تصادفی است که تحت تأثیر احساسات در موقعیت تصمیم‌گیری مدیریتی گرفته می‌شود. یافته‌ها نشان می‌دهد که شادی و خشم در تصمیم‌گیرنده سبب می‌شود که با پردازش اطلاعات کمتری تصمیم گرفته شود، اما ترس باعث می‌شود که با پردازش جزئیات همراه باشد و نتایج در درون سلسله‌مراتب توضیح داده شود. این موضوع مهم بوده است که چگونه مدیریت‌ها می‌توانند پردازش انتخاب را در تصمیم‌گیری‌های پیچیده مدیریتی متمرکز کنند.

اسچلوسیر، دونینگ و فیتچینه‌اور<sup>۲</sup> (۲۰۱۳) در پژوهشی با عنوان نقش احساسات بر تصمیم‌گیری در شرایط ریسک و عدم اطمینان در صنایع شیمیایی کشور آلمان، نشان دادند که در زمان تصمیم‌گیری در شرایط ریسک، افراد بیشتر تحت

1. Bachkirov

2. Schlosser, Dunning &amp; Fetchenhauer

تأثیر احتمال کسب موفقیت قرار می‌گیرند و با تقویت این احتمال، تمایل بیشتری به تصمیم‌گیری عقلایی دارند، اما در شرایط عدم اطمینان، افراد بیشتر از جنبه احساسی خود بهره می‌برند و تصمیم‌گیری آنان به جنبه رفتاری و احساسی شباهت بیشتری دارد. میسر، مانتیلا و بروین<sup>۱</sup> (۲۰۱۲) در پژوهشی با عنوان توانایی‌های شناختی مدیران بر شیوه تصمیم‌گیری آنان در ۱۱۰ شرکت صنعتی کوچک در کشور آمریکا، تأثیر متغیرهایی همانند تفاوت‌های فردی، هوش، دانش و تجربه، بر الگوی تصمیم‌گیری را بررسی کرده‌اند. نتایج پژوهش نشان داد که بین متغیرهای ذکر شده با انتخاب الگوی تصمیم‌گیری، هم‌بستگی بالایی وجود دارد. برای نمونه، با افزایش تجربه و وقوع شرایط مشابه تصمیم‌گیری قبلی، بیشتر مدیران بر اساس قضاوت و بینش فردی تصمیم می‌گیرند، اما مدیران دارای دانش و توانایی‌های هوشی بیشتر، از الگوی رفتاری کمتر استفاده می‌کنند و به کاربرد روش‌های عقلایی تمایل دارند.

بررسی پیشینه پژوهش، بیانگر آن است که پژوهش‌های انجام‌شده پیرامون فهم پدیده‌محوری و ریشه‌های تصمیم‌هراسی مدیران هر یک از یک دیدگاه مشخص درباره آن بحث کرده و آن را تحلیل کرده‌اند. همچنین، مرور پیشینه حاکی از آن است که تصمیم‌هراسی مفهومی جدید بوده و به شناسایی ذهنیت‌های مختلف درباره آن نیاز دارد. با وجود این، تا زمان انجام این پژوهش در ادبیات پژوهشی، پژوهشی که به‌طور خاص و منسجم به شناسایی تصمیم‌هراسی مدیران بپردازد، وجود نداشته، بنابراین پژوهش کنونی به‌لحاظ ماهیت، اکتشافی است. این پژوهش‌ها همگی با ارزش هستند، اما در پژوهش حاضر به‌دنبال این هستیم که با بررسی و پژوهشی که انجام می‌دهیم، فهم پدیده‌محوری و ریشه‌ها را برای نخستین بار بررسی کنیم.

### روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش به‌صورت کمی - کیفی انجام شده و راهبرد کیفی پژوهش حاضر مبتنی بر نظریه داده‌بنیاد و راهبرد بخش کمی استفاده از مدل معادلات ساختاری با تکیه بر مدل گلیسر و اشتراووس<sup>۲</sup> (۲۰۰۶) است. خرده‌ماده استفاده از این راهبرد به کاربری آن باز می‌گردد. راهبرد پژوهشی نظریه داده‌بنیاد، یک شیوه‌شناسی استقرایی کشف نظریه است که این امکان را برای پژوهشگر فراهم می‌آورد تا گزارشی نظری از ویژگی‌های عمومی موضوع پرورش دهد، در حالی که به‌طور هم‌زمان، پایه این گزارش را در مشاهدات تجربی داده‌ها محکم می‌کند (دانایی‌فرد، الوانی و آذر، ۱۳۹۹). بر اساس مدل پیاز پژوهش ساندرز، لوئیس و تورنهییل<sup>۳</sup> (۲۰۰۹) فلسفه پژوهش خردگرایانه، رویکرد آن ترکیبی، نوع استراتژی‌گرند تئوری، انتخاب آن روش ترکیبی، بازه زمانی روش مقطعی و روش گردآوری داده‌ها کتابخانه‌ای - میدانی است.

### روش‌شناسی بخش کیفی

از آنجا که پدیده‌محوری و ریشه‌های تصمیم‌هراسی مدیران مطلوب این پژوهش بود، راهبرد نظریه داده‌بنیاد انتخاب شد

1. Missier, Mantyla & Bruin  
2. Glaser & Strauss  
3. Saunders, Lewis & Thornhill

تا با این مطلوب سازگاری داشته باشد. طرح اصلی برای تئوری گراند<sup>۱</sup>، طرح نظام‌مند اشتراووس و کوربین (۲۰۱۴) است که این طرح برای تحلیل داده‌های کیفی و پارادایمی منطقی از نظریه خلق‌شده ارائه شده است. در این راستا، مفاهیم ابتدا به‌وسیله کدگذاری باز<sup>۲</sup> شناسایی شدند و مطابق با کدگذاری محوری<sup>۳</sup> یکی از مقوله‌ها، محور در حال بررسی و اکتشاف قرار گرفت و سایر مقوله‌ها به آن ارتباط داده شدند، سپس در کدگذاری انتخابی<sup>۴</sup> سیر داستان پژوهش نگارش شد. این پژوهش طرح نظام‌مند را با ارائه مجموعه‌ای از گزاره‌های حکمی به پایان می‌برد. مشارکت‌کنندگان در پژوهش شامل ۱۶ تن از مدیران و متخصصانی بودند که در حوزه مدیریت منابع انسانی و رفتاری، اطلاعات بالایی داشتند و می‌توانستند اطلاعات ارزشمندی در خصوص پدیده محوری و ریشه‌های تصمیم‌هراسی مدیران در اختیار پژوهشگر قرار دهند.

جدول ۱. مشخصات کلی خبرگان مصاحبه‌شده در مرحله کیفی

ردیف	کد مصاحبه‌شونده	رشته تخصصی	مدرک تحصیلی	سابقه مدیریت
۱	۱م	مدیریت دولتی	دکتری	۱۰ سال
۲	۲م	مدیریت مالی	دکتری	۸ سال
۳	۳م	مدیریت بازرگانی	دکتری	۷ سال
۴	۴م	مدیریت منابع انسانی	دکتری	۲۱ سال
۵	۵م	مدیریت منابع انسانی	دکتری	۱۵ سال
۶	۶م	مدیریت دولتی	دکتری	۲۰ سال
۷	۷م	مدیریت رفتار سازمانی	دانشجوی دکتری	۶ سال
۸	۸م	مدیریت منابع انسانی	دکتری	۸ سال
۹	۹م	مدیریت دولتی	دکتری	۱۱ سال
۱۰	۱۰م	مدیریت رفتار سازمانی	دانشجوی دکتری	۵ ساله
۱۱	۱۱م	مدیریت آموزشی	دکتری	۱۷ سال
۱۲	۱۲م	مدیریت سیاست‌گذاری	دکتری	۱۵ سال
۱۳	۱۳م	مدیریت بازرگانی	دکتری	۲ سال
۱۴	۱۴م	علوم تربیتی	کارشناسی ارشد	۱۵ سال
۱۵	۱۵م	حسابداری	دکتری	۶ سال
۱۶	۱۶م	روان‌شناسی	دکتری	۹ سال

نمونه‌گیری در این پژوهش از نوع نظری است که نوعی نمونه‌گیری هدفمند بوده است. همان‌طور که اشتراووس و کوربین (۱۹۹۸) نیز بیان داشتند، راهنمای نمونه‌گیری نظری، پرسش‌ها و مقایسه‌ها هستند که در خلال بررسی و تحلیل مفاد مصاحبه‌ها با آن مصاحبه‌شونده بروز می‌یابند و موجب کشف مقوله‌های مناسب، خصوصیت‌ها و ابعاد آنها می‌شوند.

1. Grounded Theory Method (GTM)
2. Open Coding
3. Axial Coding
4. Selective coding

در واقع، افرادی برای مصاحبه انتخاب می‌شوند که یا درگیر تصمیم‌هراسی شده‌اند یا افراد زیر نظر مدیریت آنها این رفتار را تجربه کرده‌اند. با مراجعه به نخستین نمونه در این حوزه، نمونه‌های دیگر در بخش‌های مختلف سازمان مورد مطالعه معرفی شدند. این تفاوت در حوزه‌های مختلف، بدین سبب اتخاذ شده است که پژوهشگر بتواند تفاوت‌ها را در آغاز مطالعه حداکثر کند و احتمال اینکه یافته‌های وی منعکس‌کننده تفاوت‌ها یا نگاه‌های متفاوت باشد، بیشتر می‌شود. نمونه‌گیری تا رسیدن مقوله‌ها به اشباع نظری<sup>۱</sup> ادامه می‌یابد. اشباع نظری مرحله‌ای است که در آن داده‌های جدیدی در ارتباط با مقوله پدید نمی‌آیند، مقوله گستره مناسبی می‌یابد و روابط بین مقوله‌ها برقرار و تأیید می‌شوند (گلیزر<sup>۲</sup>، ۱۹۹۷). هم‌زمان با گردآوری داده‌ها کدگذاری آنها نیز انجام گرفت. مشخصات مشارکت‌کنندگان در جدول ۱ آمده است.

ابزار گردآوری داده‌ها در این پژوهش، مصاحبه‌های رودرو و نیمه‌ساختاریافته بود که هر مصاحبه با طرح پرسش‌هایی باز، بین ۴۰ تا ۱۲۰ دقیقه طول کشید. در نهایت، مفهوم‌پردازی موضوع مد نظر با استفاده از کدگذاری و با استفاده از نرم‌افزار مکس کیودا<sup>۳</sup> انجام شده است.

### روش‌شناسی بخش کمی

روش پژوهش بخش کمی، استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری با استفاده از روش حداقل مربعات جزئی<sup>۴</sup> و مبتنی بر واریانس<sup>۵</sup> بوده است. جامعه آماری شامل کارکنان با مدرک کارشناسی ارشد و بالاتر وزارتخانه‌های کشور و وزارت تعاون، کار و امور بوده است. تعداد نمونه طبق جدول کرجسی و مورگان<sup>۶</sup> (۱۹۷۰) در نظر گرفته شده و تعداد ۲۵۰ پرسش‌نامه در این پژوهش تحلیل شده است. این تعداد حجم نمونه در سطح خطای ۵ درصد و سطح اطمینان ۹۵ درصد قابل اطمینان هستند. ابزار گردآوری داده‌ها پرسش‌نامه محقق ساخته ۶۵ پرسشی بوده که پس از جمع‌آوری، روایی و پایایی آن محاسبه شده است. همچنین، فرایند شکل‌گیری پرسش‌نامه بدین صورت بوده است که پس از تأیید ارتباط مفاهیم استخراج‌شده از بخش کیفی پژوهش، کدهای باز استخراج‌شده در قالب پرسش مطرح شده‌اند یا با مراحل بعدی کدگذاری (کدگذاری محوری و انتخابی) ترکیب شده و پرسش‌های پژوهش را شکل داده‌اند.

### اعتبار نظریه مبنایی

مشخص کردن اینکه صورت انتزاعی داده‌ها تا چه حد با داده‌های خام جور درمی‌آید و آیا مفهوم مهم جامانده‌ای در پژوهش بوده یا خیر، بسیار اهمیت دارد. برای تعیین اعتبار این پژوهش ۶ گام طی شده است (فراستخواه، ۱۳۹۹):

۱. صحت راهبرد روش‌شناختی؛ ۲. الزامات معرفت‌شناختی؛ ۳. حساسیت نظری؛ ۴. اشباع نظری؛ ۵. روایی محتوایی؛ ۶. قابلیت ساخت پرسش‌نامه برای تبیین.

1. Theoretical saturation

2. Glaser

3. MaxQda 2018

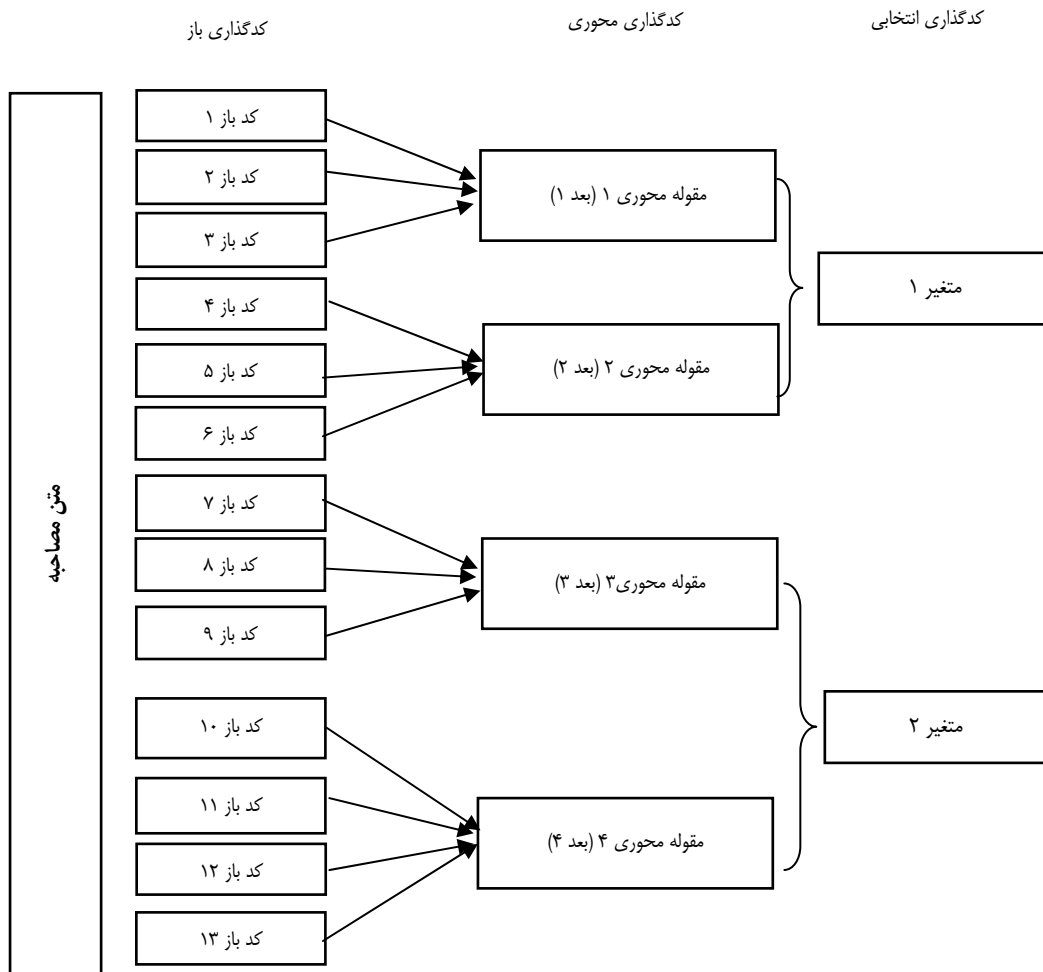
4. Partial Least Square (PLS)

5. Variance Base

6. Krejcie & Morgan

**نرم‌افزارهای استفاده‌شده و رویه گردآوری و تفسیر داده‌ها**

در این پژوهش برای انجام فرایندهای سه‌مرحله‌ای کدگذاری (باز، محوری، انتخابی) از نرم‌افزار مکس کیودا استفاده شده است. همچنین، به‌منظور انجام معادلات ساختاری از نرم‌افزار واریانس محور<sup>۱</sup> اسمارت پی‌ال‌اس<sup>۲</sup> استفاده شده است. شکل ۱ مسیری از انجام کار را نشان می‌دهد.



شکل ۱. ۱. مراحل کدگذاری

**یافته‌های پژوهش**

با توجه به تجزیه و تحلیل اطلاعات به‌دست‌آمده در پژوهش فهم پدیده محوری و ریشه‌های تصمیم‌هراسی مدیران شناسایی شد. در جدول ۲ که از خروجی نرم‌افزار مکس کیودا گزارش شده است، کدهای (باز، محوری، انتخابی) مربوط به پدیده محوری و عوامل علی مشخص شده‌اند.

1. Variance Base  
2. SmartPLS3

جدول ۲. نتایج حاصل از کدگذاری مصاحبه‌ها

محور	کدهای انتخابی	کدهای محوری	کدهای باز
پدیده محوری (۵۲)	تفکره‌روی در تصمیم‌گیری (۱۱)	تعطل در تصمیم‌گیری (۳)	سرباز زدن از گرفتن تصمیم‌های قاطع (۱م)، تزلزل در تصمیم‌گیری (۵م) و به تعویق انداختن تصمیم (۱۲م)
		فویبای تصمیم (۸)	ترس از انتقاد (۱م)، ترس مدیر از تصمیم (۳م)، ترس از واکنش ذی‌نفعان - کارکنان - نمایندگان مجلس - عامه مردم رسانه‌ها و مطبوعات (۶م) ترس از اتخاذ تصمیم (۷م)، ترس از تصمیم‌گیری (۱۳م)، مدیریت ترس از تصمیم‌گیری (۱۴م)، بدبینی (۱۶م) و ترس (۱۶م)
	ناتوانی در درک مسئله (۱۵)	فقدان تخصص‌گرایی (۵)	اشراف نداشتن به مسائل سازمانی (۱۰م)، احاطه نداشتن به مسائل رفتار سازمانی (۳م)، اطلاعات نداشتن از مسئله‌ای (۲م)، نبود مبنای علمی و پژوهشی برای تصمیم‌های آنان (۲م) و نداشتن اطلاعات (۹م)
		دام‌های ادراکی در تصمیم‌گیری (۱۰)	ندانستن فرایند مسئله‌یابی (۲م)، جست‌وجوی راه‌حل‌های ممکن و اتخاذ راه‌حل مناسب (۲م)، وسواس و یا تردید خاصی در انتخاب راهکار نهایی (۷م)، انتخاب نخستین گزینه از بین گزینه‌های پیش رو (۱۳م)، ادراک از خطر (۱۰م)، هیجان‌ها و عواطف (۱۰م)، باور به تصمیم‌ها و ارزش‌ها (۱۲م)، دارا بودن سبک اجتنابی (۱۳م)، نادیده گرفتن مسائل واقعی متوجه کردن مسئولیت‌ها بر فرد دیگری (۱۴م) و برخوردار نبودن از استقلال اندیشه و میل به اثرپذیری از دیگران (۱۶م)
		بی‌توجهی به رخدادهای پیش روی سازمان (۹)	تعصب‌های بی‌مورد و نادیده گرفتن مأموریت سازمان (۸م)، نداشتن اعتماد به نفس کافی (۸م)، راحت‌طلبی (۱۵م)، عجل بودن (۱۵م)، بی‌تجربگی (۱۳م)، سماجت (۱۳م)، افکار منفی (۱۳م)، تردید (۱۴م) و کمال‌گرایی بیش از اندازه (۱۴م)
	هراس از مواجهه با تصمیم (۲۰)	هراس درونی در تصمیم‌گیری (۱۱)	لرزیدن (۶م)، عرق کردن (۶م)، تند شدن ضربان قلب (۶م)، بالا رفتن فشار خون (۷م)، ضعف و بی‌حالی (۷م)، اضطراب (۵م)، داشتن حالت هیجانی در زمان تصمیم‌گیری (۵م)، نگرانی (۵م)، اضطرابی در موقعیت‌های خاص (۱۴م)، استرس اجتماعی (۱۴م) و تجربه اضطراب و ناراحتی (۱۶م)
		ترس غیرمنطقی و ناپایدار در تصمیم‌گیری (۹)	تردید و دودلی (۱م)، شکست و ناکامی (۱م)، نداشتن جرئت و جسارت کافی (۲م)، نداشتن جرئت انتخاب یک گزینه از بین گزینه‌های موجود (۵م)، ترس از دست دادن کنترل (۷م)، عصبانیت و ناتوانی در زمان اخذ تصمیم (۸م)، ترس بیش از حد یا نامناسب (۹م)، نداشتن جرئت (۱۲م) و تردید در تصمیم‌گیری (۱۲م)
	تصمیم‌گیری انتزاعی (۱۶)	تصمیم‌گیری نامتعارف (۲)	فویبای تصمیم (۱۴م) و ترس مربوط به قرار گرفتن در موقعیت‌های اجتماعی (۱۶م)
		اقدامات ناسازگارانه در تصمیم‌گیری (۵)	بالا نبردن آگاهی و توانایی در تصمیم‌گیری (۳م)، تقویت نکردن مهارت تصمیم‌گیری و حل مسئله (۳م)، وابستگی به فرایندهای تصمیم‌گیری خارجی (۹م)، بی‌توجهی به وجود مسائل (۱۰م) و محافظه‌کارانه بودن (۱۵م)

ادامه جدول ۲

محور	کدهای انتخابی	کدهای محوری	کدهای باز
فصل علی (۱۰۵)	ضعف در تصمیم‌گیری (۲۱)	ناتوانی در تصمیم‌گیری (۶)	نداشتن مسئولیت‌پذیری (۱م)، ریسک‌گریزی (۳م)، احتمال اجرا نکردن مصوبات و مفاد تصمیم (۴م)، بی‌توجهی به پشتوانه تصمیم‌ها (۷م)، بی‌توجهی به اطلاعات زیرمجموعه و کارکنان (۸م) و ناکارایی در اخذ (۱۳م)
		نداشتن مهارت لازم برای تصمیم‌گیری (۵)	نداشتن تخصص و مهارت کافی (۱۰م)، نداشتن توانایی مدیریت (۱۱م)، نداشتن مهارت‌های تصمیم‌گیری (۱۲م)، احاطه نداشتن به مسائل و مفاهیم تصمیم‌گیری (۱۵م) و احاطه نداشتن به شرایط تصمیم (۱۶م)
		بها ندادن به خود در تصمیم‌ها (۱۰)	تطابق نداشتن مدیر با واقعیت (۱م)، تصمیم‌های متزلزل و اشتباه (۲م)، تفویض تصمیم‌های راهبردی و مهم به غیر (۸م)، بی‌ثباتی مدیریتی (۸م)، ترس از فشار افکار عمومی (۹م)، نداشتن بلوغ فکری و عقلی (۱۵م)، پیامدهای منفی تصمیم (۱۵م)، توجه نکردن به مسئله (۱۴م)، هراس از دست دادن پست و موقعیت (۱۶م) و ضعف در مقابل تهدیدهای سازمانی (۱۶م)
	ترس از عواقب تصمیم (۲۶)	ترس از فشار افکار عمومی (۱۲)	ترس از پاسخ‌گویی صریح و به‌موقع (۱م)، شخصیت درون‌گرا (۲م)، شخصیت برون‌گرا (۳م)، ترس از بازخورد منفی (۴م)، ترس از شکست نتایج تصمیم (۵م)، بی‌اعتمادی به نفس (۱۰م)، ترس از شکست و انتقاد (۱۱م)، ترس از تصمیم (۱۲م)، ترس از دست دادن مقام و جایگاه خود (۱۴م)، ترسیدن از آسیب‌های سازمان‌ها (۱۵م)، نبود اعتماد به نفس کافی (۱۵م) و استرس و نگرانی از نتایج و پیامدهای تصمیم (۱۶م)
		بحران در تصمیم‌گیری (۱۴)	حفظ وجهه - اعتبار - پیشینه کاری (۵م)، استمرار رفتار کارمندمدار پیشین (۶م)، مخالفت نکردن با قشر خاص (۷م)، پافشاری بر تعهد مواجهه با مسئله (۹م)، احساسی عمل نکردن در مسئله و تصمیم (۱۱م)، لحاظ کردن قوانین بالادستی و مسائل کلان (۱۱م)، تمرکز شدید در سازمان‌های دولتی (۱۲م)، نگرانی زیاد (۱۲م)، توانمندی مدیر (۱۳م)، چگونگی انتخاب مدیر (۱۳م)، مقبولیت و مشروعیت مدیر (۱۴م)، تجربه شغلی و مدیریتی (۱۵م)، سهم نخبگان سیاسی در انتصاب مدیر (۱۶م) و اطلاع از نتیجه تصمیم تمایل به حفظ وضع موجود (۱۶م)
	جو سازمانی (۱۴)	رویه‌های خشک تصمیم‌گیری (۸)	بی‌توجهی به مدیریت استعداد (۲م)، جانشین‌پروری (۱۱م)، توانمندسازی (۱۱م)، اشاعه تصمیم‌ها به بیرون (۱۱م)، تهدید موقعیت مدیریتی (۱۴م)، بی‌تناسبی تخصص و دانش (۱۵م)، مقررات خشک و غیرقابل انعطاف (۱۵م) و نداشتن خلاقیت سازمانی (۱۶م)
جو غیرحمایتی سازمان (۶)		نارضایتی سازمانی (۳م)، پیامدهای منفی (۴م)، بی‌رضایتی سازمانی (۷م)، ناهم‌خوانی تصمیم با شرایط جوی سازمان (۱۲م)، کوتاه فکری (۱۳م) و نبود استقلال (۱۴م)	
برنامه محور نبودن تصمیمات سازمانی (۱۴)	غفلت از وجود برنامه (۸)	کند بودن حرکت سازمان (۱م)، هزینه‌های اجتماعی (۴م)، احتمال مقاومت در برابر نتایج تصمیم (۵م)، اتخاذ یکباره و نو بودن نوع تصمیم (۶م)، تطابق نداشتن با اهداف و برنامه‌های کلان (۸م)، انتخاب نکردن درست کارکنان (۱۲م)، نبود برنامه استراتژیک (۱۳م) و فرار از تصمیم‌های درست (۱۳م)	
	اجتناب از تصمیم عقلایی (۶)	یاد نگرفتن ادبیات درست تصمیم‌گیری (۱م)، ندانستن معنای درست تصمیم (۲م)، اطلاع نداشتن از اهمیت تصمیم (۹م)، نداشتن قدرت تصمیم‌گیری (۹م)، متوسل شدن به شیوه‌های غیرعادی برای تصمیم‌گیری (۱۴م) و نداشتن اطلاعات کافی برای تصمیم (۱۵م)	



## ادامه جدول ۲

محور	کدهای انتخابی	کدهای محوری	کدهای باز
بازرسی (۱۰)	کمبود تجربه تصمیم‌گیری (۱۳)	بی‌تجربه بودن (۸)	بی‌تجربگی مدیران و نداشتن سوابق اداری (۵م)، راحت‌طلبی مدیران (۱۰م)، اطلاعات کم (۱۱م)، ضعف در حل مسائل (۱۲م)، نداشتن شهامت در انتخاب (۱۳م)، از دست دادن جایگاه (۱۴م)، نداشتن ارتباطات (۱۵م) و استرس شغلی (۱۶م)
		نبود معیارهای لازم برای انتخاب مدیر (۵)	توانمند نبودن مدیر (۱۱م)، چگونگی انتخاب مدیر (۱۱م)، مقبولیت و مشروعیت مدیر (۱۳م)، تجربه شغلی و مدیریتی (۱۶م) و موقعیت شغلی فرد (۱۶م)
	دسترسی نداشتن به اطلاعات واقعی (۱۷)	دخالت نهادهای غیر رسمی در تصمیم‌ها (۴)	خانواده (۱م)، نهادهای سیاسی اقتصادی فرهنگی (۷م)، نهادهای بالادستی و سازمان‌های بالا دستی (۱۳م)، بسترهای فرهنگی و اقتصادی (۱۳م) و نهادهای بالادستی و گروه‌های غیررسمی (۱۴م)
		موانع تصمیم‌گیری (۱۳)	استفاده بیش از اندازه از حق اختیار مدیر (۱م)، نداشتن استراتژی مناسب (۲م)، اجتناب از تصمیم‌گیری (۴م)، محافظه‌کاری (۴م)، نبود تصمیم درست (۷م)، آمار دروغ دادن (۷م)، گزارش غلط (۱۱م)، گزارش ساختگی (۱۱م)، اجتناب دفاعی (۱۲م)، سازوکارهای دفاعی انتقال مسئله به مافوق (۱۳م)، اجتناب آرام (۱۳م)، اطلاعات و آمار غلط دادن (۱۶م) و گزارش کار نادرست (۱۶م)

\*راهنما: (۱م): یعنی مصاحبه‌شونده نفر اول، پدیده محوری (۶۲)، عوامل علی (۱۰۵) یعنی داری چه تعداد کد باز است.

\*تعداد کل کدهای باز: ۱۶۷      تعداد کل کدهای محوری: ۲۲      تعداد کل کدهای انتخابی: ۱۰

## پدیده محوری

بخش از کدگذاری محوری و تشکیل نظریه دیداری، مدل یا پارادایم است. پژوهشگر در کدگذاری باز یک طبقه محوری را انتخاب می‌کند تا حول آن و از طریق بررسی طبقات حاصل از کدگذاری باز و انتخاب یکی از آنها به‌عنوان موردی که بیشترین کشش مفهومی را دارد، بیشتر از همه توسط مشارکت‌کنندگان مطرح شده باشد و بیشترین اشباع اطلاعاتی را داشته باشد، نظریه خود را بسازد. سپس پژوهشگر این طبقه را در کانون مدل نظریه داده‌بنیاد خود قرار داده و آن را پدیده محوری می‌نامد. پدیده تصمیم‌هراسی حالتی از تصمیم‌گیری است که جرئت انتخاب یک گزینه از بین گزینه‌های موجود وجود ندارد که در قالب به تعویق انداختن تصمیم، بالا نبردن آگاهی و توانایی در تصمیم‌گیری و وابستگی به فرایندهای تصمیم‌گیری خارجی شکل می‌گیرد و به وجود می‌آید و شامل طفره‌روی در تصمیم‌گیری، ناتوانی در درک مسئله، هراس از مواجهه با تصمیم‌گیری و تصمیم‌گیری انتزاعی است.

- طفره‌روی در تصمیم‌گیری: از عوامل تصمیم‌هراسی مدیران است. طفره‌روی در تصمیم‌گیری شامل تعلل در تصمیم‌گیری و فویبای تصمیم است. عقب انداختن تصمیم، سرباز زدن از گرفتن تصمیم‌های قاطع، تزلزل در تصمیم‌گیری، به تعویق انداختن تصمیم، ترس از انتقاد، ترس مدیر از تصمیم، ترس از واکنش ذی‌نفعان، کارکنان، نمایندگان مجلس، عامه مردم رسانه‌ها و مطبوعات از عوامل شکل‌دهنده و محوری تصمیم‌هراسی هستند.
- ناتوانی در درک مسئله: فقدان تخصص‌گرایی و دام‌های ادراکی در تصمیم‌گیری، از عوامل شکل‌دهنده ناتوانی در

درک مسئله هستند. اشراف نداشتن به مسائل سازمانی، نبود مبنای علمی و پژوهشی برای تصمیم‌ها، ندانستن فرایند مسئله‌یابی، جست‌وجوی راه‌حل‌های ممکن و اتخاذ راه‌حل مناسب، وسواس یا تردید خاصی در انتخاب راهکار نهایی، انتخاب نخستین گزینه از بین گزینه‌های پیش رو، دارا بودن سبک اجتنابی، برخوردار نبودن از استقلال اندیشه و میل به اثرپذیری از دیگران می‌توانند سبب ناتوانی در درک مسئله شوند.

- هراس از مواجهه با تصمیم‌گیری: تعصب‌های بی‌مورد و نادیده گرفتن مأموریت سازمان، نداشتن اعتماد به نفس کافی، شک و دودلی، راحت‌طلبی، عجز بودن، بی‌تجربگی، سماجت، افکار منفی، تردید و کمال‌گرایی بیش از اندازه، از عوامل شکل‌دهنده بی‌توجهی به رخدادهای پیش روی سازمان و لرزیدن، عرق کردن، تند شدن ضربان قلب، بالا رفتن فشار خون، ضعف و بی‌حالی، اضطراب، حالت هیجانی نداشتن در زمان تصمیم‌گیری، نگرانی، اضطراب در موقعیت‌های خاص، استرس اجتماعی، تجربه اضطراب و ناراحتی، عوامل شکل‌دهنده هراس درونی در تصمیم‌گیری هستند. همچنین بی‌توجهی به رخدادهای پیش روی سازمان و هراس درونی در تصمیم‌گیری زمینه‌ساز شکل‌گیری هراس از مواجهه با تصمیم‌گیری است.
- تصمیم‌گیری انتزاعی: عوامل شکل‌دهنده تصمیم‌گیری انتزاعی شامل ترس غیرمنطقی و ناپایدار در تصمیم‌گیری، تصمیم‌گیری نامتعارف و اقدامات ناسازگارانه در تصمیم‌گیری است. با توجه به این عوامل ترس مربوط به قرار گرفتن در موقعیت‌های اجتماعی، تردید و دودلی، شکست و ناکامی، نداشتن جرئت و جسارت ناکافی، نداشتن جرئت انتخاب یک گزینه از بین گزینه‌های موجود، ترس از دست دادن کنترل، عصبانیت و ناتوانی در زمان اخذ تصمیم، از عوامل محوری تصمیم‌گیری انتزاعی هستند.

### شرایط علی

در کدگذاری محوری به طبقاتی از شرایط اطلاق می‌شود در پایگاه داده‌ها به‌عنوان علل یا شرایط اثرگذار بر رخ دادن پدیده محوری شناسایی شده است. شرایط علی شامل ضعف در تصمیم‌گیری (ناتوانی در تصمیم‌گیری، نداشتن مهارت لازم برای تصمیم‌گیری و به‌دادن به خود در تصمیم‌ها)، ترس از عواقب تصمیم (ترس از فشار افکار عمومی و بحران در تصمیم‌گیری)، جو سازمانی (رویه‌های خشک تصمیم‌گیری و جو غیرحمایتی سازمان)، برنامه‌محور نبودن تصمیم‌های سازمانی (غفلت از وجود برنامه و اجتناب از تصمیم عقلایی)، کمبود تجربه تصمیم‌گیری (بی‌تجربه بودن و نبود وجود معیارهای لازم برای انتخاب مدیر) و دسترسی نداشتن به اطلاعات واقعی (دخالت نهادهای غیررسمی در تصمیم‌ها و موانع تصمیم‌گیری) است. با توجه به نظریه ویلسون و گیلبرت<sup>۱</sup> (۲۰۰۵) بر اساس این اندیشه است که افراد معمولاً تأثیر عاطفی اتفاقات آینده را پیش برآورد می‌کنند که این به سوگیری منجر می‌شود. این پژوهشگران پیشنهاد می‌کنند که برای کاهش سوگیری باید افراد را از عوامل جبرانی آگاه کرد. به‌علاوه، نظریه‌هایی که به بررسی تصمیم‌گیری می‌پردازند دو دیدگاه دارند: هنجاری و توصیفی. دیدگاه هنجاری به توصیف انتخاب‌های افرادی می‌پردازد که به‌صورت عقلانی در تصمیم‌گیری رفتار و از روش‌های آماری برای بررسی و پیش‌بینی گزینه‌های جانشین استفاده می‌کنند. در دیدگاه توصیفی

به توضیح این می‌پردازند که افراد واقعاً چگونه انتخاب می‌کنند و به نقش فرایندهای روان‌شناسی و ویژگی‌های شغل و محیطی نیز توجه می‌شود که انتخاب انجام می‌شود. بنابراین عوامل علی با توجه به این رویکردها شکل می‌گیرند.

### روایی محتوایی کدهای به‌دست آمده از بخش کیفی

برای بررسی روایی محتوایی به شکل کمی، از دو ضریب نسبت روایی محتوا و شاخص روایی محتوایی استفاده می‌شود (شولتز، وهیتنی و زیچار<sup>۱</sup> (۲۰۱۳). برای سنجیدن روایی محتوایی دو پرسش‌نامه بین ۱۶ نفر از خبرگان تقسیم شد. نسبت روایی محتوایی: برای محاسبه پرسش‌نامه مخصوص بخش نسبت روایی محتوایی تقسیم شد و خبرگان و مطلعان بر اساس طیف لیکرت سه‌تایی «ضروری است»، «مفید ولی غیر ضروری» و «غیر ضروری» به مؤلفه‌های به‌دست آمده نمره دادند. همچنین برای محاسبه شاخص روایی محتوایی از روش والتز<sup>۲</sup> و باسل<sup>۳</sup> یک پرسش‌نامه چهارتایی «مربوط نیست»، «نسبتاً مربوط است»، «مربوط است» و «کاملاً مربوط است» توزیع شد که نتایج زیر به دست آمدند:

بر اساس جدول لاشه ۴۹ درصد مقدار مجاز برای روایی محتوایی و ۷۹ درصد مقادیر مجاز برای شاخص روایی محتوایی است. فرمول محاسبه این دو شاخص به صورت زیر است  $n_E$  تعداد متخصصانی هستند که به گزینه «ضروری است» رأی داده‌اند و  $N$  تعداد کل متخصصان (۱۶) است. همچنین مقادیر روایی محتوایی در جدول ۳ گزارش شده است.

$$CV1 = \frac{\text{نسبت تعداد ارزیابی که به آئتم نمره ۳ و ۴ داده‌اند}}{\text{تعداد کل ارزیابان}} \quad \text{رابطه ۱}$$

$$CVR = \frac{Ne - (N/2)}{N/2} \quad \text{رابطه ۲}$$

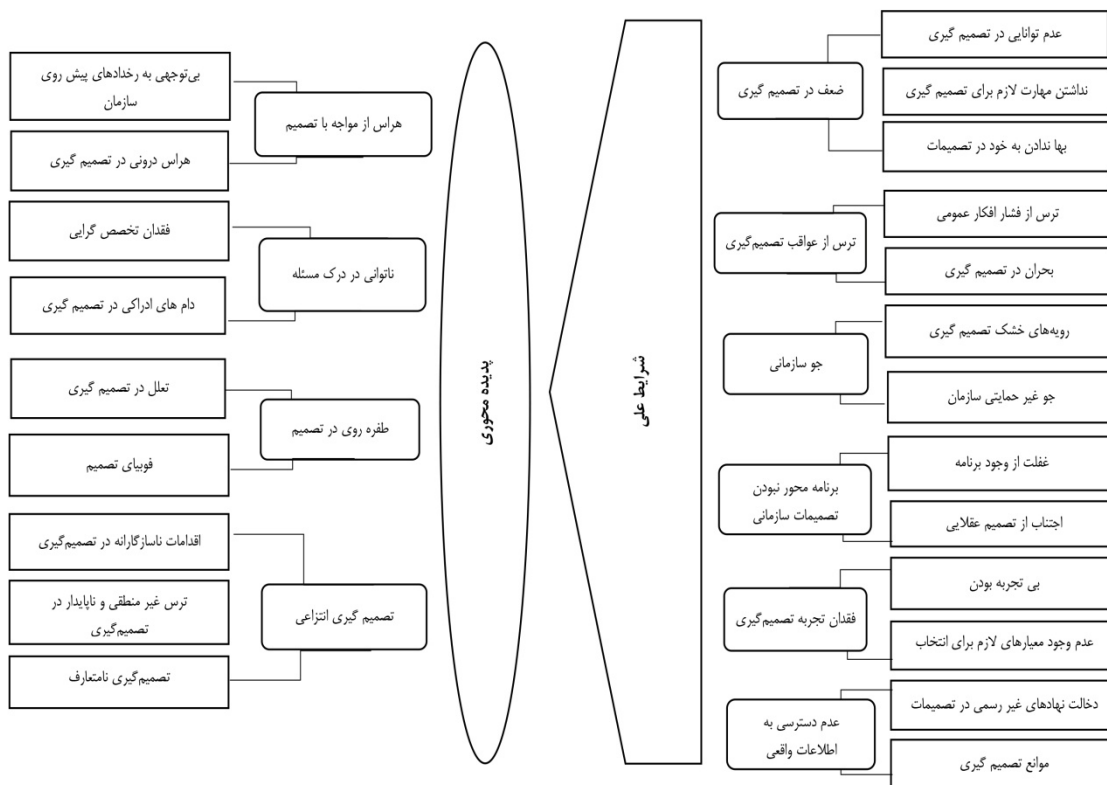
جدول ۳. روایی محتوایی کدهای کیفی: روایی محتوا و شاخص روایی محتوایی

مؤلفه‌ها	ابعاد	نسبت روایی محتوایی	شاخص روایی محتوایی
پدیده‌محوری	طفره‌روی در تصمیم‌گیری	۰/۶۹	۰/۹۳
	ناتوانی در درک مسئله	۰/۷۴	۰/۹۶
	هراس از مواجهه با تصمیم	۰/۷۹	۰/۸۹
	تصمیم‌گیری انتزاعی	۰/۶۸	۰/۹۲
شرایط علی	ضعف در تصمیم‌گیری	۰/۸۱	۰/۹۱
	ترس از عواقب تصمیم	۰/۷۷	۰/۹۴
	جو سازمانی	۰/۷۶	۰/۹۰
	برنامه‌محور نبودن تصمیم‌های سازمانی	۰/۸۵	۰/۹۵
	فقدان تجربه تصمیم‌گیری	۰/۷۸	۰/۸۸
	دسترسی نداشتن به اطلاعات واقعی	۰/۸۲	۰/۹۷

1. Shultz, Whitney & Zickar
2. Waltz
3. Bausell

### مدل مفهومی پژوهش

با توجه به شکل دوم مدل مفهومی بدین صورت است که متغیرهای پژوهش در قالب متغیرهای سه‌مرحله‌ای فرض شده‌اند، بنابراین تحلیل‌های انجام‌شده بر اساس این نوع از متغیرها انجام گرفته است.



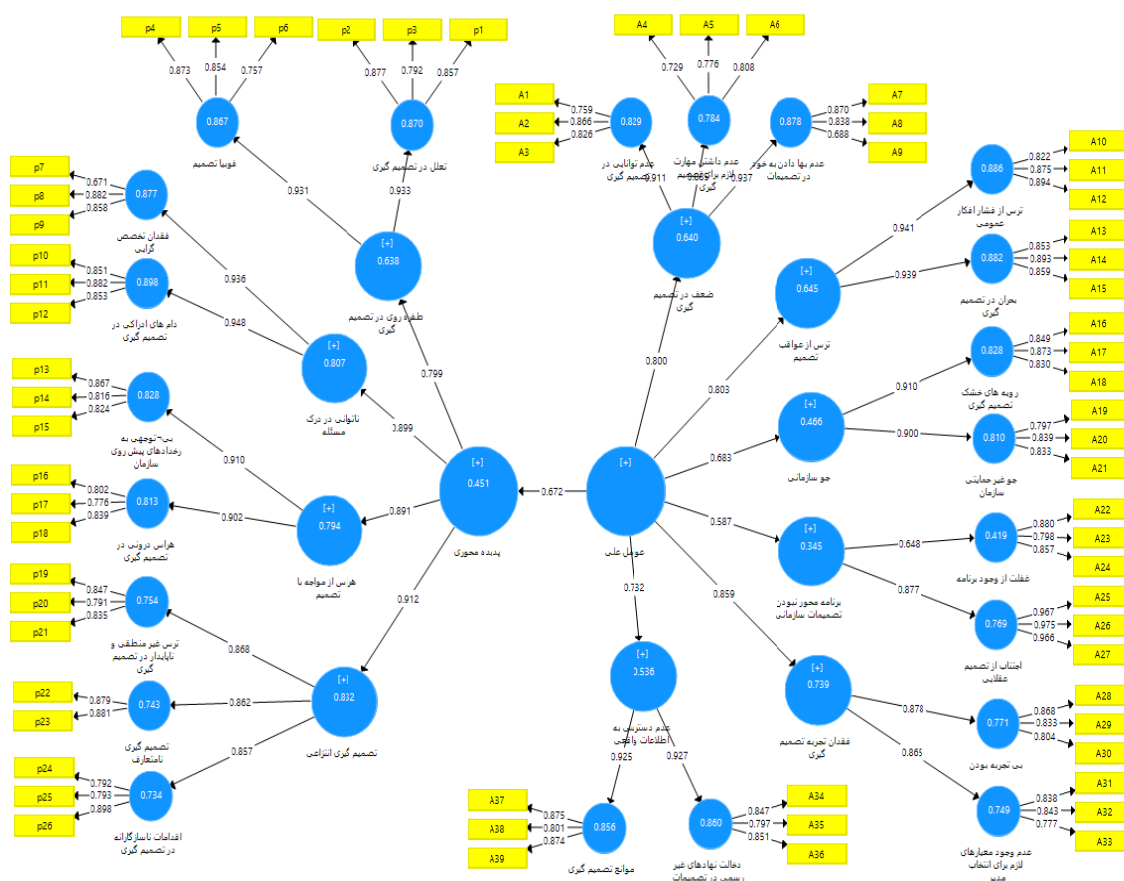
شکل ۲. مدل مفهومی پژوهش بر اساس مدل اشتراوس و کوربین (۱۹۹۸)

### مدل‌سازی معادلات بخش کمی پژوهش

متغیرهای که شامل سه مرحله و سلسله‌مراتبی هستند را می‌توان با استفاده از مدل‌سازی مسیر پی‌ال‌اس، برآورد کرد. همچنین از این روش می‌توان برای تخمین بارهای عاملی مرتبه اول، مرتبه دوم و مرتبه سوم استفاده کرد (وتزلس اودکارن و ون آپن<sup>۱</sup>، ۲۰۰۹ و کیاولینو و نایتی<sup>۲</sup>، ۲۰۱۰). از این روش به‌عنوان مدل‌سازی ساختارهای مرتبه سوم نیز یاد می‌شود. در این پژوهش فرض بر این است که شرایط علی و پدیده محوری هر یک متغیرهای سه‌مرحله‌ای هستند و از این طریق میزان اثر شرایط علی بر پدیده محوری سنجیده خواهد شد.

1. Wetzels, Odekerken-Schröder & Van Oppen  
 2. Ciavolino & Nitti

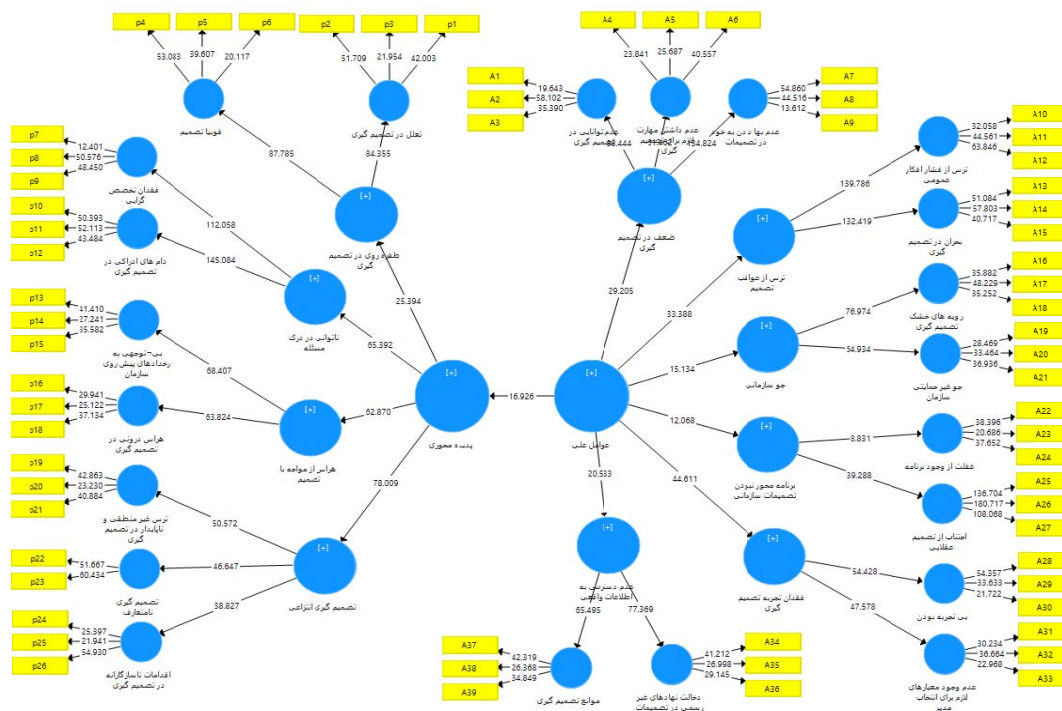
پس از بررسی روایی محتوایی مؤلفه‌های شناسایی شده، پرسش‌نامه ۶۵ پرسشی طراحی شد و تعداد ۲۵۰ نفر تحلیل شدند. اطلاعات این پرسش‌نامه وارد نرم‌افزار اس پی اس اس شد و تجزیه و تحلیل داده‌ها با نرم‌افزار اسمارت پی ال اس انجام گرفت که مدل‌سازی معادلات ساختاری پژوهش طراحی و روابط بین متغیرها بررسی و آزمون شد. قبل از اجرای مدل معادلات ساختاری شاخص کفایت نمونه‌گیری محاسبه شد. این شاخص برابر ۵ درصد محاسبه شده که مقدار قابل قبولی است و نشان می‌دهد که انجام مدل معادلات ساختاری پژوهش مجاز و دارای اعتبار لازم است. در زیر مدل ساختاری پژوهش به دو صورت یعنی در حالت ضرایب استاندارد (پی‌ال‌اس الگوریتم) و ضریب معناداری (بوت استراییگ) گزارش شده است (شکل‌های ۳ و ۴).



شکل ۳. مدل ساختاری پژوهش در حال ضریب استاندارد

فرضیه‌های پژوهش به شرح زیر است:

- شرایط علی بر تصمیم‌هراسی مدیران تأثیر معناداری ندارد.
- شرایط علی بر تصمیم‌هراسی مدیران تأثیر معناداری دارد.



شکل ۴. مدل ساختاری پژوهش در حال ضریب استاندارد

در جدول ۴ شاخص‌های مربوط به برازش مدل معادلات ساختاری گزارش شده است. تمامی شاخص‌های گزارش شده در زیر مقادیر مناسب دارند و در بازه قابل قبولی قرار می‌گیرند.

جدول ۴. بررسی شاخص‌های برازش مدل معادلات ساختاری

شاخص‌های برازش	توضیحات شاخص	مقادیر پژوهش
R <sup>2</sup> (ضریب تعیین)	این ضریب برای هر متغیر پنهان نشان می‌دهد که چند درصد از واریانس‌های موجود آن متغیر پنهان قابل تبیین است.	۰/۴۵۱
f <sup>2</sup> (مربع فیشر)	این شاخص شدت رابطه بین متغیرهای پنهان مدل را نشان می‌دهد، هر چه این عدد به ۱ نزدیک‌تر باشد، یعنی رابطه با شدت بیشتری وجود دارد.	۰/۸۳۲
RMS (خطای جذر میانگین مربعات)	این شاخص، تفاوت بین مدل ساخته شده با داده‌های تجربی را نشان می‌دهد. اگر این مقدار بزرگ‌تر از ۰/۰۸ باشد، برازش قابل قبول ولی بالای ۰/۱ خوب است.	۰/۱۴۰
Q <sup>2</sup> (ضریب استون گایسلر)	ارتباط پیش‌بینی یا شاخص کیفیت مدل ساختاری، هدف بررسی توانایی مدل ساختاری در پیش‌بینی کردن، مقدار این شاخص بین صفر و ۱ است. مقادیر مثبت و بزرگ‌تر این شاخص نشان‌دهنده اعتبار بالاتر مدل است.	۰/۱۸۳
GOF (بررسی برازش کلی پژوهش)	وتزلس و همکاران (۲۰۰۹) سه مقدار ۰/۰۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ را به‌عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای برازش کلی مدل معرفی کرده‌اند. $GOF = \sqrt{Communalities \times R^2}$	۰/۴۱۳
T-Statics (آماره تی)	مقدار مجاز آماره T به ترتیب در سطوح ۰/۹۰، ۰/۹۵ و ۰/۹۹ برابر ۱/۶۴، ۱/۹۶ و ۲/۵۲ است.	۱۶/۹۲۶
P-Value	شاخص دیگر که برای تأیید روابط متغیرهای پنهان به کار می‌رود، مقدار بیشتر از ۰/۰۵ قابل قبول نیست.	۰/۰۰۰

### روایی و پایایی پرسش‌نامه

در این پژوهش برای اطمینان از پایایی پرسش‌نامه و اندازه‌گیری آن، از معیارها آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی استفاده شده است. آلفای کرونباخ، معیاری کلاسیک برای سنجش پایایی و پایداری درونی محسوب می‌شود. پایایی درونی نشانگر میزان هم‌بستگی بین یک سازه و شاخص‌های مربوط به آن است مقدار آلفای کرونباخ بالاتر از ۷ درصد نشانگر پایایی قابل قبول است. معیار آلفای کرونباخ معیاری سنتی برای تعیین پایایی سازه‌هاست؛ اما روش PLS در مقایسه با آلفای کرونباخ، معیار مدرن‌تری را به نام پایایی ترکیبی به کار می‌برد. ورتس، لاین و جورسکوگ<sup>۱</sup> (۱۹۷۴) این معیار را معرفی کردند. برتری آن نسبت به آلفای کرونباخ در این است که پایایی سازه‌ها نه به صورت مطلق، بلکه با توجه به هم‌بستگی شاخص‌هایشان با یکدیگر محاسبه می‌شوند. در صورتی که مقدار پایایی ترکیبی برای هر سازه بالای ۷ درصد (نانلی<sup>۲</sup>، ۱۹۷۸) شود که نشان از پایایی درونی مناسب برای مدل‌های اندازه‌گیری دارد، مقدار کمتر از ۶ درصد نشان‌دهنده نبود پایایی است. با توجه به جدول ۵ مقدار مناسب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی نشان داده شده است که همگی پذیرفته می‌شوند.

جدول ۵. ضرایب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی متغیرها

نام متغیر	آلفای کرونباخ	پایایی مرکب (CR)	وضعیت
پدیده‌محوری	۰/۹۴۹	۰/۹۵۳	تأیید پایایی
عوامل علی	۰/۹۴۳	۰/۹۴۸	تأیید پایایی

در این پژوهش، برای ارزیابی روایی از روایی همگرا استفاده می‌شود. در روش PLS برای بررسی روایی همگرا از معیار میانگین استخراج شده (AVE)<sup>۳</sup> و پایایی ترکیبی (CR) استفاده می‌شود. AVE میزان هم‌بستگی یک سازه با شاخص‌های خود را نشان می‌دهد که هرچه این هم‌بستگی بیشتر باشد، برازش نیز بیشتر است.

روایی همگرا دارای دو شرط هم‌زمان زیر است:

$$CR > AVE$$

$$AVE > ۰/۵$$

در جدول ۶ اطلاعات مربوط به روایی همگرا گزارش شده است. بر اساس خروجی‌ها، روایی همگرایی پرسش‌نامه تأیید شده است.

1. Werts, Linn & Jöreskog
2. Nunnally
3. Average variance extracted

جدول ۶. روایی همگرایی پرسش‌نامه

نام متغیر	AVE	CR	CR > AVE	وضعیت
پدیده محوری	۰/۷۶۸	۰/۹۵۳	OK	تأیید روایی همگرایی
عوامل علی	۰/۵۶۱	۰/۹۴۸	OK	تأیید روایی همگرایی

### آزمون فرضیه پژوهش

فرضیه پژوهش: شرایط علی شناسایی شده باعث به وجود آمدن تصمیم‌هراسی مدیران می‌شود. با توجه به شاخص‌های مدل معادلات ساختاری پژوهش که در جدول ۷ آمده است، تأثیر شرایط علی بر پدیده محوری تأیید شده و این تأثیر معنادار است.

جدول ۷. شاخص‌های سنجش فرضیه پژوهش

متغیر مستقل	متغیر وابسته	ضریب استاندارد	T-Value	P-Value	نتیجه فرضیه
عوامل علی	پدیده محوری	۰/۶۷۲	۱۶/۹۲۶	۰/۰۰۰	تأیید فرضیه

### آزمون تی تک‌نمونه‌ای مستقل برای بررسی وضعیت مؤلفه‌های تصمیم‌هراسی

به منظور بررسی وضعیت مؤلفه‌های تصمیم‌هراسی، از آزمون معتبر و علمی تی تک‌نمونه‌ای مستقل استفاده شده است. در این پژوهش عدد ۳ که حد وسط بازه پرسش‌ها ۱ تا ۵ است را در نظر می‌گیریم. اگر میانگین نمرات افراد در خصوص هر یک از متغیرها از مقدار عددی ۳ (حد وسط طیف لیکرت پنج‌گزینه‌ای) بیشتر باشد، یعنی وضعیت آن متغیر در حد بالای متوسط و اگر میانگین نمرات افراد در خصوص هر یک از متغیرها از مقدار عددی ۳ کمتر باشد، یعنی وضعیت آن متغیر در حد پایین متوسط قرار دارد. اگر میانگین متغیرها دقیقاً با عدد ۳ به لحاظ آماری یکسان باشد، نشان‌دهنده وضعیت متوسط آن متغیر است. به لحاظ آماری به آزمون فرضیه زیر می‌پردازیم:

فرض  $H_0$ : میانگین نمرات افراد در خصوص متغیر بیان شده برابر با ۳ است.

فرض  $H_1$ : میانگین نمرات افراد در خصوص متغیر بیان شده برابر با ۳ نیست.

همان‌طور که در جدول ۸ مشاهده می‌شود، به دلیل اینکه سطح معناداری آزمون در خصوص همه مؤلفه‌های موجود کمتر از سطح خطای ۵ درصد است و میانگین این مؤلفه‌ها از عدد ۳ (حد وسط طیف لیکرت پنج‌گزینه‌ای) بیشتر بوده و همچنین حد بالا و حد پایین تمامی متغیرها هر دو مقدار مثبتی به دست آمده است، می‌توان اظهار داشت که تمامی مؤلفه‌های تصمیم‌هراسی در وضعیت بالایی قرار دارند.



جدول ۸. شناسایی وضعیت مؤلفه‌های تصمیم‌هراسی با استفاده از آزمون تی تک‌نمونه‌ای

متغیر	مقدار آماره تی	سطح معناداری	بازه اطمینان ۹۵ درصدی اختلاف میانگین	
			حد پایین	حد بالا
طفره‌روی در تصمیم‌گیری	۴/۶۲۹	۰/۰۰۰	۰/۱۳۴	۰/۳۳۳
ناتوانی در درک مسئله	۱۳/۸۰۱	۰/۰۰۰	۰/۵۴۱	۰/۷۲۱
هراس از مواجهه با تصمیم	۱۵/۸۳۶	۰/۰۰۰	۰/۶۶۲	۰/۸۵۰
تصمیم‌گیری انتزاعی	۱۰/۴۱۵	۰/۰۰۰	۰/۴۱۹	۰/۶۱۴
ضعف در تصمیم‌گیری	۷/۳۴۹	۰/۰۰۰	۰/۲۷۸	۰/۴۸۱
ترس از عواقب تصمیم	۱۶/۶۸۳	۰/۰۰۰	۰/۶۷۵	۰/۸۵۵
جو سازمانی	۱۴/۴۳۷	۰/۰۰۰	۰/۵۹۸	۰/۷۸۷
برنامه‌محور نبودن تصمیم‌های سازمانی	۱۱/۱۴۱	۰/۰۰۰	۰/۴۲۷	۰/۶۱۰
فقدان تجربه تصمیم‌گیری	۱۲/۵۲۹	۰/۰۰۰	۰/۴۷۵	۰/۶۵۲
دسترسی نداشتن به اطلاعات واقعی	۱۶/۰۹۱	۰/۰۰۰	۰/۶۲۶	۰/۸۰۰

درجه آزادی: ۲۴۹

### نتیجه‌گیری و پیشنهادها

افراد چه در زندگی شخصی، چه سازمانی و کشوری به‌طور مستمر در حال اتخاذ تصمیم‌هایی هستند. برای تبیین تصمیم‌ها، نظریه‌ها و مدل‌های مختلفی عرضه شده است. همه این مدل‌ها و نظریه‌ها بر اساس مدلی از ماهیت انسان دست به تبیین نوع تصمیم‌ها زده‌اند. در سال‌های اخیر دو نظریه که ریشه‌های در روان‌شناسی دارند، گوی سبقت را از سایر نظریه‌های تبیین‌کننده تصمیم‌گیری در همه سطوح ربوده‌اند. نظریه اقتصاد رفتاری (کاسدان<sup>۱</sup>، ۲۰۱۸) با اتکا به اصول روان‌شناختی حاکم بر رفتار انسان، با زیر سؤال بردن پیش‌فرض‌های عقلانیت اقتصادی حاکم بر تبیین سنتی از «رفتارهای تصمیمی، بی‌تصمیمی و تصمیم‌گیری تأخیری در افراد» دست به تبیین‌های جدیدی زده است. نظریه اجتناب از اطلاعات (سوینی، ملنیک، میلر و شپرد<sup>۲</sup>، ۲۰۱۰) نیز گامی فراتر از اقتصاد رفتاری گذاشته و ریشه «تصمیم‌های بد، بی‌تصمیمی و تصمیم‌گیری تأخیری» را در سندرم «احتراز افراد از اطلاعات» جست‌وجو کرده است (دانائی فرد، ۱۳۹۹). با توجه به نظریه‌های بالا به‌طور مسلم افراد ترسو در تصمیم‌گیری‌های مربوط به زندگی شخصی خود نیز با مشکل مواجه هستند و بیشتر اوقات از حل مسائل خویش عاجزند و به نوعی ترس از تصمیم‌گیری می‌تواند به تصمیم‌های بد، بی‌تصمیمی و تصمیم‌گیری تأخیری در سازمان منجر شود. حال اگر این افراد در سمت مدیریت یک سازمان قرار بگیرند دچار سستی و تزلزل می‌شوند و ذلت و عجز خود را ظاهر می‌کنند و به‌طور قطع در جایگاه مشورت نیز نمی‌توانند راهنما و

1. Kasdan

2. Sweeny, Melnyk, Miller &amp; Shepperd

راهگشای خوبی باشند. پس یکی از آفات موجود در موضوع تصمیم‌گیری، ترسو بودن است که هم در گرفتن تصمیم و هم در اجرای آن تأثیرگذار است و حدود اطمینان تصمیم را کاهش می‌دهد. با توجه به نظریه اقتصاد رفتاری که مدعی است انسان‌ها روبات نیستند، از این رو نه اینکه همه انسان‌ها افرادی کم‌هوش هستند، بلکه چون انسان هستند بی‌تردید دارای مجموعه‌ای از احساسات، گرایش‌ها و هیجان‌ها هستند که تصمیم‌های آنها را تحت تأثیر قرار می‌دهد که با توجه به ارکان روانی انسان می‌توان دست به تبیین این رفتارهای غیرمنطقی زد. این ارکان شامل ریسک‌گریزی، سرباز زدن از گرفتن تصمیم‌های قاطع، به تعویق انداختن تصمیم، انتخاب نخستین گزینه از بین گزینه‌های پیش‌رو، سوگیری نسبت به حفظ وضع موجود و ... است. طبق نظریه اجتناب از اطلاعات (سوینی و همکاران، ۲۰۱۰)، افراد به شیوه‌های مختلف رفتاری تلاش می‌کنند تا از دریافت اطلاعات در دسترس ولی بالقوه ناخواسته اجتناب کنند. بر این اساس ممکن است فرد از اطرافیان خود بخواهد اطلاعاتی را در رابطه با پدیده خاصی به وی منتقل نکنند یا برای اجتناب از دریافت اطلاعات مکانی را ترک کنند یا به‌سادگی، برای شنیدن یا خواندن اطلاعاتی تلاش نکنند. با توجه به اهمیت اجتناب از اطلاعات، می‌توان رگه‌های آن را در حوزه‌های مطالعاتی مختلف مشاهده کرد. بر اساس نظریه «پرتوگیری گزینشی در روان‌شناسی» افراد میل به کسب اطلاعاتی دارند که دیدگاه‌های پیشین آنها را تقویت کرده و هم‌زمان از ارائه اطلاعات متناقض اجتناب کنند. به عبارتی، کسانی که دچار پدیده تصمیم‌هراسی هستند، با کسب اطلاعات جدید ترس از واکنش ذی‌نفعان - کارکنان - نمایندگان مجلس - عامه مردم - رسانه‌ها و مطبوعات، ترس از دست دادن کنترل، احتمال اجرا نشدن مصوبات و مفاد تصمیم را دارند. به‌طور کلی، در زمینه تصمیم‌هراسی مدیران و عوامل آن دیدگاه‌های مختلفی وجود دارد، برای مثال، آسودو<sup>۱</sup> و کروگر<sup>۲</sup> (۲۰۰۴) معتقدند که چندین عامل مهم بر تصمیم‌گیری اثر می‌گذارد. این عامل‌ها شامل تجربه‌های گذشته، سوگیری‌های شناختی، تعهد زیاد، تفاوت‌های فردی مانند سن و ویژگی‌های اقتصادی - اجتماعی و باور به ارتباط‌های بین فردی است. همه این عوامل بر فرایند تصمیم‌گیری و تصمیمی که گرفته می‌شود، تأثیرگذار هستند.

مورد بعدی می‌تواند احساسات باشد. احساسات مؤلفه مهمی در تعاملات مدیر با کارکنان است و بین افراد در گذر زمان و در موقعیت‌های مختلف تغییر می‌کند که می‌تواند بر فرایند تصمیم‌گیری تأثیر بگذارد (هاشمی، معینیان و نرگسیان، ۱۳۹۹).

در پاسخ به پرسش نخست: با توجه به بررسی‌های کیفی درباره پدیده محوری فرایند تصمیم‌هراسی مدیران در وزارتخانه‌های کشور و کار و امور اجتماعی، چهار مفهوم طفره‌روی در تصمیم‌گیری، ناتوانی در درک مسئله، هراس از مواجهه به تصمیم و تصمیم‌گیری انتزاعی شناسایی شده است. مفاهیم به‌دست‌آمده برای تصمیم‌هراسی مدیران با مفهوم پارکر، برین و وان‌دیا<sup>۳</sup> (۲۰۰۷) معتقد است، افرادی که از سبک اجتنابی برخوردارند، هنگام مواجهه با مسئله تا آنجا که امکان‌پذیر باشد تصمیم‌گیری را به تعویق انداخته و از هرگونه واکنش به مسئله اتفاق افتاده، طفره می‌روند. همچنین

1. Acevedo  
2. Krueger  
3. Parker, Bruine & Wändia

مؤلفه‌های تعلل در تصمیم‌گیری، هراس درونی در تصمیم‌گیری، ترس غیرمنطقی و ناپایدار در تصمیم‌گیری و بی‌توجهی به رخدادهای پیش‌روی سازمان با مفهوم التراوه<sup>۱</sup> (۲۰۱۲) هم‌سویی دارد، وی نیز معتقد است که عامل‌های ادراک از خطر، هیجان‌ها و عواطف، باور به تصمیم‌ها و ارزش‌ها بر تصمیم‌گیری تأثیر زیادی می‌گذارد.

در پاسخ به پرسش دوم می‌توان گفت با توجه به بررسی‌های کیفی درباره عوامل علی تصمیم‌هراسی مدیران شش مفهوم ضعف در تصمیم‌گیری، ترس از عواقب تصمیم، جو سازمانی، برنامه‌محور نبودن تصمیم‌های سازمانی، فقدان تجربه تصمیم‌گیری و دسترسی نداشتن به اطلاعات واقعی شناسایی شده است. مفاهیم به‌دست‌آمده برای عوامل علی تصمیم‌هراسی مدیران با مفهوم رضاییان (۱۳۹۸) موانعی را برای اخذ تصمیم‌های مدیران بیان کرده‌اند که عبارت‌اند از اجتناب آرام، تغییر آرام، اجتناب دفاعی و ترس (هراس) که هر یک از آنها به عنوان موانع حل مسئله در سازمان توسط مدیران وجود دارد. اگر مدیری احساس کند که علاوه بر خود مسئله، زمان نیز وی را در تنگنا قرار داده است، ممکن است با تنیدگی روحی شدیدی مواجه شود و به عوارضی نظیر بی‌خوابی، زودرنجی و وحشت ناشی از کابوس و اضطراب شدید دچار شود و حتی ممکن است سلامت جسمی وی نیز به خطر بیفتد. گاهی افرادی که از چیزی ترسیده‌اند، به‌حدی درمانده و به‌تازده می‌شوند که نمی‌توانند وضعیت را به‌طور واقع‌بینانه ارزیابی کنند. به همین دلیل با برخوردی نامناسب با وضعیت، شریط را وخیم‌تر می‌کنند. مدیرانی که چنین شیوه‌هایی را اتخاذ می‌کنند، معمولاً مترصد آن هستند که روش‌های ساده‌ای برای اخذ تصمیم به‌کار ببرند. البته گاهی نیز از شیوه اصلاح تدریجی استفاده می‌شود. در شیوه اصلاح تدریجی از بدیل‌های که فقط متضمن تغییر جزئی و اندکی در خط‌مشی‌های جاری‌اند، استفاده می‌شود.

با توجه به مدل مفهومی به‌دست‌آمده از نظرهای مصاحبه‌شوندگان در بخش کیفی، مدل ساختاری در بخش کمی به دست آمده که نشان می‌دهد چهار بعد طفره‌روی در تصمیم‌گیری، ناتوانی در درک مسئله، هراس از مواجهه با تصمیم و تصمیم‌گیری انتزاعی، مفهوم تصمیم‌هراسی مدیران را پوشش می‌دهند. این ادعا با توجه به بخش کمی پژوهش یعنی مقادیر به‌دست‌آمده از پایایی ترکیبی، آلفای کرونباخ، میانگین واریانس استخراج‌شده، روایی همگرایی و مدل‌های اندازه‌گیری که برای مدل اجرا شده است، تأیید شده و در جامعه آماری پژوهش، قابل تعمیم خواهد بود.

در آزمون فرضیه پژوهش شرایط علی بر تصمیم‌هراسی مدیران تأثیر معناداری دارد و تأیید شده است. استنتاج پژوهش نشان می‌دهد که ضعف در تصمیم‌گیری، ترس از عواقب تصمیم، جو سازمانی، برنامه‌محور نبودن تصمیم‌های سازمانی، فقدان تجربه تصمیم‌گیری و دسترسی نداشتن به اطلاعات واقعی بر تصمیم‌هراسی مدیران اثر معنادار و مثبتی دارند و بر این اساس، افزایش یا کاهش در شرایط علی به‌دست‌آمده می‌تواند بر میزان تصمیم‌هراسی مدیران تأثیرگذار باشد. در نهایت، وضعیت موجود تصمیم‌هراسی مدیران با استفاده از آزمون تی تک‌نمونه‌ای بررسی شد که نشان داد وضعیت تصمیم‌هراسی در جامعه آماری مد نظر به چه صورت است. نتایج نشان‌دهنده این است که به‌دلیل اینکه سطح معناداری آزمون در خصوص همه مؤلفه‌ها موجود کمتر از سطح خطای ۵ درصد است و میانگین این مؤلفه‌ها از عدد ۳ (حد وسط طیف لیکرت پنج‌گزینه‌ای) بیشتر بوده می‌توان اظهار کرد که تمامی مؤلفه‌های تصمیم‌هراسی در وضعیت

بالایی قرار دارند. بنابراین نیاز است مدیران بیش از پیش به وضعیت موجود تصمیم‌هراسی توجه داشته باشند. تصمیم‌هراسی مدیران شامل عوامل طفره‌روی در تصمیم‌گیری، ناتوانی در درک مسئله، هراس از مواجهه با تصمیم و تصمیم‌گیری انتزاعی است.

با توجه به مطالب مطرح‌شده در مصاحبه با افراد صاحب‌نظر، به‌منظور رفع تصمیم‌هراسی، پیشنهادهای زیر مطرح شده است:

- به وزارتخانه‌ها پیشنهاد می‌شود که با نترسیدن از اتخاذ تصمیم در مواجهه با مسائل سازمانی و ایجاد محیطی به دور از افکار منفی، بدبینی و شک و دودلی بتوانند از تصمیم‌هراسی در سازمان دور باشند.
- به وزارتخانه‌ها پیشنهاد می‌شود با رعایت کردن مراحل تصمیم‌گیری در سازمان و داشتن دانش لازم در فرایند مسئله‌یابی، جست‌وجوی راه‌حل‌های ممکن و اتخاذ راه‌حل مناسب و انتخاب راهکار نهایی در تصمیم‌گیری بتوانند بر مسئله هراس از تصمیم غلبه کنند.
- پیشنهاد می‌شود با توجه به رسالت و مأموریت سازمان در حوزه تصمیم‌گیری و پرهیز از ترس غیرمنطقی و ناپایدار در تصمیم‌گیری حرکت سازمان را در مسیر درست و مشخص و در راستای نیل به اهدافش تسریع بخشند.
- پیشنهاد می‌شود داشتن حامی در نظام اداری برای تصمیم‌گیرندگان می‌تواند بر فرایند اتخاذ تصمیم اثر داشته باشد و مدیران که از حامی اداری و سیاسی برخوردارند با قوت قلب بیشتری تصمیم می‌گیرند و بر عکس مدیران بدون حامی محتاط و از قاطعیت بیشتری برخوردارند. در صورتی که مدیر برای از دست دادن موقعیت و جایگاه اداری خود واهمه نداشته باشد، در اتخاذ تصمیم نظر و دیدگاه واقعی خویش را اعلام می‌کند.
- پیشنهاد می‌شود به جو سازمانی توجه ویژه شود. در صورتی که جو مبتنی بر اعتماد در سازمان حاکم باشد، مدیران در اتخاذ تصمیم هراس کمتری دارند. بر عکس در صورتی که جو بی‌اعتمادی و زیرآب‌زنی بر سازمان حاکم باشد، مدیران بیشترین ترس را تجربه خواهند کرد. در چنین شرایطی مدیران حتی از مشاورین و شرکای سازمانی خود در اتخاذ تصمیم هم واهمه دارند.
- پیشنهاد می‌شود با تقویت کردن مهارت‌های تصمیم‌گیری و حل مسئله و وابستگی نداشتن به فرایندهای تصمیم‌گیری خارجی، از به‌کارگیری سیاست‌ها و رویه‌های نادرست اجتناب ورزند.
- با توجه به تخصص‌گرایی در فرایند تصمیم‌گیری و وجود برنامه استراتژیک و مدون در انجام فرایندهای تصمیم‌گیری در سازمان از هراس سازمانی اجتناب ورزند و سازمان در مسیر تعالی گام بردارد.
- با استفاده از روش‌های روان‌شناسی رفع فوبیای تصمیم و پنهان‌کاری نکردن در تصمیم‌گیری از تصمیم‌هایی که به سرکوب یا انکار یک مشکل در خصوص ارزش‌ها یا منافع یک تصمیم‌گیرنده منجر می‌شوند، پرهیز شود.
- پیشنهاد می‌شود با ایجاد نوآوری و خلاقیت در تصمیم‌گیری بتوان با قاطعیت تصمیم مناسب اتخاذ و از مانع‌تراشی پرهیز کرد.

- با مهلت تعریف کردن برای تصمیم و اقدام لازم را در خصوص آن انجام دادن، در راستای رفع تصمیم‌هراسی گام برداشت.
- پیشنهاد می‌شود به‌وسیله ارتباط با افرادی که جرئت بیشتری دارند و به‌راحتی تصمیم می‌گیرند و اینکه آنها چطور فکر و عمل می‌کنند، از تصمیم‌های هیجانی و احساسی دوری کرد.
- با وجود فقدان ظرفیت‌های مدیریتی که باعث نبود تصمیم‌هراسی در مدیران سازمان‌ها می‌شود، می‌توان برای تصمیم‌های مهم در سازمان، ظرفیت‌سازی لازم ایجاد کرد.

## منابع

- احمدی بالادهی، سید مهدی (۱۳۹۹). تأثیر سبک‌های تصمیم‌گیری مدیران بر راهبردهای جانشین پروری در ناجا. *فصلنامه نظارت و بررسی*، (۵۰)، ۶۵-۸۴.
- جواهری، حدیث، امیری، مجتبی، سید جوادین، سید رضا، فرهی، علی، امین، فرشته (۱۳۹۹). ارائه الگوی تصمیم‌گیری اخلاقی مدیران منابع انسانی مورد مطالعه: سازمان‌های فعال در صنعت دارو. *مطالعات رفتار سازمانی*، ۹ (۳)، ۳۱-۸۴.
- جهانی کیا، امیرحسین، حضوری، محمدجواد، یداللهی، مهدی، آذر، عادل (۱۳۹۷). تبیین مدل تصمیم‌گیری شهودی در فضای عدم قطعیت ناشی از نوآوری (مورد مطالعه: شرکت‌های دانش‌بنیان). *فصلنامه مدیریت سازمان‌های دولتی*، ۷ (۱)، ۵۷-۷۲.
- حجازی، اسد، صیادی، یاسر (۱۳۹۹). فراتحلیلی بر رابطه بین به‌کارگیری سیستم‌های اطلاعات مدیریت و بهبود تصمیم‌گیری مدیران. *مدیریت فرهنگ سازمانی*، ۱۸ (۲)، ۲۱۷-۲۴۷.
- دانایی فرد، حسن (۱۳۹۹). آنچه کیفیت کشورداری را تهدید می‌کند: بدتصمیمی، بی‌تصمیمی و تصمیم‌گیری تأخیری. *مطالعات مدیریت دولتی ایران*، ۳ (۱)، ۱-۲۵.
- دانایی فرد، حسن، الوانی، سیدمهدی و آذر، عادل (۱۳۹۹). *روش‌شناسی پژوهش کیفی در مدیریت: رویکردی جامع*، تهران: انتشارات صفار.
- رضاییان، صهبا، خرازی، سیدکمال، جمالی، احسان، نادری، ابوالقاسم (۱۳۹۸). الگوی مفهومی تصمیم‌گیری با رویکرد شناختی. *فصلنامه تازه‌های علوم شناختی*، ۲۱ (۱)، ۱-۲۰.
- رضاییان، علی (۱۳۹۲). *مبانی سازمان و مدیریت*، تهران: انتشارات سمت.
- رعنایی کردشولی، حبیب‌الله، نیکبخت، امین، مصطفایی دولت آباد، خدیجه، خلیلی پور، حاتم (۱۳۹۹). ارزیابی ظهور و بروز ویژگی‌های سازمان نورویتیک در سازمان‌ها: مطالعه‌ای در آموزش و پرورش با رویکرد نگاشت‌شناختی فازی، *فصلنامه مدیریت دولتی*، ۱۲ (۳)، ۴۶۱-۴۹۳.
- سپهوند، رضا، باقرزاده خداهشهری، راضیه، سپهوند، مسعود (۱۳۹۸). حساسیت سیاسی و جبران خدمات مدیران ارشد: تحلیل نقش میانجی و تعدیلگر شبکه‌سازی سیاسی و فشار نهادی در وزارتخانه‌های دولتی ایران. *فصلنامه مدیریت دولتی*، ۱۱ (۳)، ۴۳۱-۴۵۴.
- فراستخواه، مقصود (۱۳۹۹). *روش تحقیق کیفی در علوم اجتماعی با تأکید بر نظریه بر پایه گراندد تئوری*، تهران: انتشارات آگاه.

- قلی‌پور سوته، رحمت‌الله، مرادی، محمد، گودرزی، مهدی، عباسی، محمود (۱۳۹۹). مدل تصمیم‌گیری استراتژیک تأمین مالی پروژه‌های تحقیقاتی در دانشگاه‌های دولتی (مورد مطالعه: دانشگاه تهران). *فصلنامه مدیریت دولتی*، ۱۲(۳)، ۴۰۴-۴۲۶.
- نائیجی، محمدجواد، اسفندیاری، زینب. (۱۳۹۴). تأثیر اعتماد به نفس بیش از حد و خوش‌بینی بر تصمیم به شروع فعالیت‌های نوآورانه با نقش میانجی ادراک از خطر، توسعه کارآفرینی، (۳)، ۵۳۱-۵۵۰.
- هاشمی، محمدصادق، معینیان، امین، نرگسیان، عباس (۱۳۹۹). تبیین نقش ساختار مالکیت بنگاه در فرایند تصمیم‌گیری استراتژیک هیئت‌مدیره: مطالعه چند موردی بانک‌های دولتی، شبه‌خصوصی و خصوصی، *فصلنامه مدیریت دولتی*، ۱۲(۳)، ۵۵۰-۵۸۳.

## References

- Ahmadi Baladehi, S.M. (2020). The Impact of Managers' Decision-Making Styles on Succession Strategies in Naja, *Journal of Supervision & Inspection*, (50), 65-84. (in Persian)
- Ait Yassine, F. (2017). The Role of Management Information Systems in the Effectiveness of Managerial Decision Making in Greater Irbid Municipality. *Arabian Journal of Business and Management Review*, 7, 315.
- Bachkirov, A. (2015). Managerial decision making under specific emotions. *Journal of Managerial Psychology*, 30(7), 861-874.
- Barsade, S., Brief, A. & Spataro, S. (2003). The affective revolution in organizational behavior: The emergence of a paradigm. *Journal of Social Sciences*, 2(3), 74- 80.
- Bentzen, E. Christiansen, J. K. (2011). *What Attracts Decision Makers*. Attention Portfolio Meetings.
- Caraway, K., Tucker, C., Reinke, W. & Hall, C. (2003). Self-efficacy, goal orientation, and fear of failure as predictors of school engagement in high school students, *Psychology in the Schools*, 40(1), 417- 427.
- Ciavolino, E., & Nitti, M. (2010). High-order constructs for the structural equation model. *In V meeting on dynamics of social and economic systems*, 1-5.
- Clark, D.M. & McManus, F. (2002). Information processing in social phobia, *biological psychiatry*, 51, 92-100.
- Clark, D.M. & Wells, A. (1995). *A Cognitive model of social phobia in social phobia: diagnosis, assessment and treatment*, Guilford press, New York.
- Corbo, V. (2011). Interaction of fear and stress: From healthy population samples to post-traumatic stress disorder, *Journal of Health and Social Behavior*, 38, 229- 244.
- Danaei fard, H. (2020). What Threatens the Quality of Statesmanship: Bad Decision, Non-Decision, Delayed Decision-Making. *Journal of Iranian Public Administration Studies*, 3(1), 1-25. (in Persian)

- Danaei fard, H., Alvani, S.M., Azar, A. (2020). *Qualitative research methodology in management: a comprehensive approach*, Tehran: Safar publishing. (in Persian)
- Drucker, P.F. Ott, J.Y., Shafritz, J. (2008). *Classic readings in organization theory*. Belmont, Calif: Wadsworth.
- Farsad, A. and Terandaz, H. (2011). Qualitative characteristics of financial information and its role in managers' decision making. *Journal of Bank Va Eghtesad*, (114), 60-66. (in Persian)
- Ferasathkah, M. (2020). *Qualitative research method in social sciences with emphasis on theory based on grounded theory*, Tehran: Agah Publishing. (in Persian)
- Gholipour Souteh, R., Moradi, M., Goodarzi, M., Abbasi, M. (2020). Strategic Decision Making Model for Financing Research Projects in Public Universities (Case Study: University of Tehran). *Journal of Public Administration*, 12(3), 404-426. (in Persian)
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (2006). Discovery of substantive theory: A basic strategy underlying qualitative research. *American Behavioral Scientist*, 8(6), 5-12.
- Glaser, B., & Strauss, A. (1967). *The discovery of grounded theory*. London: Weidenfeld and Nicholson, 24(25), 288-304
- Hashemi, M.S., Moeinian, A., Nargesian, A. (2020). Understanding the role of Ownership Structure in the Board Strategic Decision-Making Process: A Multiple Case Study of State-owned, Pseudo-Private and Private Banks in Iran. *Journal of Public Administration*, 12(3), 550-583. (in Persian)
- Hejazi, A., Sayadi, Y. (2020). A meta-analysis of the relationship between the use of management information systems and the improvement of managers' decision making. *Journal of Organizational Culture Management*, 18(2), 217-247. (in Persian)
- Hollnagel, E. (2012). Decisions about what and decisions about how. In: *Noyes J CM, Masakowski Y, editor. Decision making in complex environments*. Burlington: Ashgate.
- Jahani kea, A.H., Hozori, M.J., Yadolahi, M., Azar, A. (2018). Explaining the Intuitive Decision Making Model in the Space of Uncertainty Due to Innovation (Case Study: Knowledge-Based Companies). *Journal of Public Organizations Management*, 7(1), 57-72. (in Persian)
- Javaheri, H., Amiri, M., Seed javadean, S.R., Farahi, A., Amin, F. (2020). Presenting the Ethical Decision Making Model of Human Resource Managers Studied: Organizations Active in the Pharmaceutical Industry. *Journal of Organizational Behavior Studies Quarterly*, 9(3), 31-84. (in Persian)
- Kasdan, D. O. (2018). Toward a theory of behavioral public administration. *Internation Review of Administrative Sciences*, 2(1), 1-17.
- Kumar, SH. & Jagacinski, C. (2006). Imposters have goals too: The imposter phenomenon and its relationship to achievement goal theory, *Personality and Individual Difference*, 40(1): 147- 157.

- Mintzberg, H. (2013). *Tracking strategies: Toward a general theory*, Oxford University Press.
- Missier, F D., Mantyla T., & Bruin D. (2012). Decision-making Competence, Executive Functioning, and General Cognitive Abilities, *Journal of Behavioral Decision Making*, 25, 331–351.
- Naechei, M.J., Esfandyari, Z. (2015). The effect of overconfidence and optimism on the decision to start innovative activities with the mediating role of risk perception, *Journal of Entrepreneurship Development*, (3), 531-550. (in Persian)
- Nunnally, J. (1978). *Psychometric theory*, New York: McGraw-Hill.
- Parker, A., Bruine, D., Wändi, F. (2007). Maximizers versus satisficers: Decision-making styles, competence, and outcomes, *Journal of Judgment and Decision Making*, 2(6), 344 .
- Ranaei Kordshouli, H.A., Nikbakht, A., Mostafae Dolatabad, Kh, Khalilipour, H. (2020). Evaluating the Emergence and Incidence of Neurotic Organization Characteristics in Organizations: A Study in Education with Fuzzy Cognitive Mapping Approach, *Journal of Public Administration*, 12(3): 461-493. (in Persian)
- Rezaeean, A. (2013). *Principles of organization and management*, Tehran: Samat Publications. (in Persian)
- Rezaeean, S., Kharazi, S.K., Jamali, A., Naderi, A. (2019). Conceptual model of decision making with cognitive approach, *Journal of Advances in Cognitive Science*, 21(1):1-20. (in Persian)
- Saunders, M., Lewis, P.H., Thornhill, A. (2009). *Research methods for business students*. Fifth edition. Harlow: Pearson Education.
- Schlosser, T., Dunning, D., & Fetchenhauer, D. (2013). What a Feeling: The Role of Immediate and Anticipated Emotions in Risky Decisions, *Journal of Behavioral Decision Making*, 26, 13–30.
- Sepahvand, R., Bagherzade Khodashahry, R., & Sepahvand, M. (2019). Political Sensitivity and Compensation for Senior Managers: An Analysis of the Mediating and Moderating Role of Political Networking and Institutional Pressure in State Ministries in Iran. *Journal of Public Administration*, 11(3), 431-454. (in Persian)
- Shultz, K. S., Whitney, D. J., & Zickar, M. J. (2013). *Measurement theory in action: Case studies and exercises*. Routledge
- Simon HA.(1979). Rational decision making in business organizations. *The American Economic Review*, 69(4):493-513.
- Sweeny, K., Melnyk, D., Miller, W., & Shepperd, J. A. (2010). Information avoidance: Who, what, when, and why. *Review of General Psychology*, 14(4), 340-353.
- Welpe, I., Sporrle, M., Grichnik, D., Michl, T. & Audretsch, D. (2011). Emotions and opportunities: The interplay of opportunity evaluation, fear, joy, and anger as antecedent of entrepreneurial exploitation, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(1): 69– 96.



- Werts, C.E., Linn, R.L., Jöreskog, K.G. (1974). Intraclass Reliability Estimates: Testing Structural Assumptions. *Journal of Educational and Psychological Measurement*, 34(1).
- Wetzels, M., Odekerken-Schröder, G., & Van Oppen, C. (2009). Using PLS path modeling for assessing hierarchical construct models: Guidelines and empirical illustration. *MIS quarterly*, 33(1), 177-195.
- William, G, Ferrell, J.R., Chhoker, A. (2002). Design of economically optimal acceptance sampling plans with inspection error. *Comput Oper Res*. 29: 1283-1300.
- Wilson, T. D., & Gilbert, D. T. (2005). Affective forecasting knowing what to want. *Current Directions in Psychological Science*, 14(3), 131-134.